

الإبداع في المشروعات

ودور الارتجال الحر

جون كاو



ترجمة
أسعد حليم

مركز الأهرام
للترجمة والنشر



GIFTS OF 2002

U.S.GOVERNMENT

جون كاو

الابداع في المشروعات

ودور الارتجال الحر

ترجمة
أسعد حلیم

Presented by the United States of America as a gift to
the Bibliotheca Alexandrina and the people of Egypt
October 16, 2002

**JAMMING: THE ART AND DISCIPLINE OF
BUSINESS CREATIVITY**

by John Kao. Copyright © 1996 by John Kao.

ALL RIGHTS RESERVED.

الطبعة الأولى

١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م

جميع حقوق الطبع محفوظة

الناشر : مركز الأهرام للترجمة والنشر

مؤسسة الأهرام - شارع الجلاء - القاهرة

تليفون : ٥٧٨٦٠٨٣ - فاكس : ٥٧٨٦٨٣٣

إلى لورييل ..
مع حبى

شكر وتقدير

يُرد كتاب مثل هذا في بؤرة الاهتمام من خلال مئات المحاورات والعلاقات التي تجعلها ممكنة. وفي هذا يبرز صوتان على نحو خاص - توني أئوس، وهو صديق جدير بالاحترام، وجون ماك آرثر الذي هو مصدر أساسي للإلهام. ومن بين من تعلمت منهم كثيرا كل من آفيس بنيت، وبوب كاربنتر، وديفيد كارسون، ومارثي كليبينجر، وجيم فرى، وبريان فرانكيش، وشيرفيرت فرازيير، ومارك فريدل، ومايلز جيلبرن، ومارك هانكي، وبرد هويت، وكارول جنينجز، وبيتش جونسون، وديفيد كيلى، وريك كلاوبر، ودوروثى ليونارد - بارتون، ورين مارتنز، وجارى ميلر، وجين ميتكاف، وجاى اوجيلفى، وليندا بيك، وريتشارد رينووتر، ولويس روسيتو، وبول سافو، وهانز جورج شواب، وكلاوس شواب، وبيتر شفارتس، ومايك شوركو، ودان ستيرن، ودانى ستيرن، وتوم تيرنى، وجيرى ويلش، ولورنس ويلكنسون وريتشارد سول وورمان. وقد اجتهدت جانيس بيرسون فيما وراء ما يدعوها إليه واجبها لتوفير مستلزمات الكتابة. وقد وفر محرراى، أدريان زاكهايم وليزا بيركوويتز، كل شئ يمكن أن يأمل فيه المؤلف من الناشر، وأكثر من ذلك.

وأخيرا، فقد ساعدت جهود سيدات كثيرات فى إتمام هذا الجهد : دونا سامونز كاربنتر وفريقها الرائع من المواهب الخلاقة بشركة " وورد ووركس "، ووكيلتى هيلين ريس التى ارتقت بمفهوم " الخدمة الكاملة " لنزوة جديدة، وأمى إديث كاو التى كان لها الفضل فى دفع الأمور منذ البداية.

المحتويات

الصفحة

■ مقدمة :	ميزة الإبداع	xi
□ الفصل الأول :	عصر الإبداع	١
□ الفصل الثاني :	المراجعة الحسابية للقدرة الإبداعية ..	٢٣
□ الفصل الثالث :	الارتجال الحر وإدارة القدرة الإبداعية	٣١
□ الفصل الرابع :	تنقية العقل	٤٥
□ الفصل الخامس :	تهيئة مكان للقدرة الإبداعية	٦١
□ الفصل السادس :	تنقية المعتقدات	٨١
□ الفصل السابع :	تحديد وصياغة التحدى	١٠٣
□ الفصل الثامن :	المنظمة دائمة الإبداع	١٢٧
□ الفصل التاسع :	الارتجال عبر فضاء المعلومات	١٤٣
□ الفصل العاشر :	المصنع فى عصر ما بعد الصناعة ..	١٦٥
■ خاتمة :	عدّة الإبداع	١٨٣
■ الفهرس :	٢١٧

مقدمة

ميزة الإبداع

منذ ما يقرب من عشر سنوات، عندما ذكرت أنى أريد أن ألقى مجموعة محاضرات عن فن وعلم الإبداع فى مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، سخر أحد زملائى البارزين من الفكرة. وقال إنه ليس ثمة شىء جديد يمكن تعليمه للطلاب عن الإبداع، وعلى أى حال فإن طلبه إدارة الأعمال ومديرى الشركات لن يهتموا بموضوع كهذا.

غير أن الأمور قد تغيرت، وليس هناك من يسخر من هذه الفكرة الآن. فالمنهج الانتخابى الذى قدمته فى سنة ١٩٨٣ اجتذب ما يقرب من ألفى طالب فى السنة الثانية من درجة ماجستير إدارة الأعمال، كما أن الندوات التى أعقدها لمديرى الأعمال عن الإبداع تجتذب مديرين من شركات مثل " إيه تى أند تى "، و " ميرك وشركاهم "، و " مريل لينتش وشركاهم ". ولا يبدى طلاب إدارة الأعمال وكبار المسؤولين فى الشركات مجرد اهتمام بالإبداع، بل إنه يبههم- وهناك أسباب قوية لذلك. وبالنسبة للمديرين لم يعد تشجيع الإبداع والتكريب عليه أمرا اختياريًا، بل أصبح جزءا إلزاميا من المنهج الدراسى.

فى الاقتصاد الجديد اليوم - الذى لا يهدف للربح، وكذلك الذى يهدف إلى الربح - أصبحت عقول الموهوبين هى التى تميز حقا بين منظمة وأخرى، سواء تمثلت فى مجموعة من برامج الكمبيوتر الجاهزة، أو مجموعة أدوات مستخدمة فى ورشة إنتاج، أو مؤسسة

للفنون، أو شركة لخدمات التوصيل في مانهاتن، أو إدارة بلدية، أو صناعة للسيارات في ديترويت. غير أن العقول وحدها، مهما تكن غنية بالأفكار الجديدة، لا تكون لها جدوى بدون العمليات المصممة خصيصا لترجمة تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات لها قيمتها.

وإنى أعرف: في قاموس كثير من رجال الأعمال تأتي كلمة " الإبداع "، مع كلمة لطيف أو محبوب، في فئة الكلمات ذات المعاني غير المحددة. وينبغي لهؤلاء الأشخاص أن يراجعوا قاموسهم. فالواقع أن الإبداع عمل شاق، وذلك أمر يؤكد كل المبدعين تقريبا. وقد قال مرة ريد سميث، وهو من كبار المعلقين الرياضيين: " إن الكتابة مسألة سهلة، يكفي أن تجلس وأمامك الآلة الكاتبة، وتبدأ العمل ". ولكن إدارة الإبداع أكثر صعوبة من ذلك. فهي ليست مجرد العثور للأشخاص على مكان آمن مريح يجلسون فيه ويعملون. فإدارة الإبداع أصعب من ذلك بكثير. فهي تعنى إيجاد المكان المناسب للأشخاص للتفاهم والتعاون - حتى إذا لم يكونوا راغبين في ذلك بشكل خاص. وهي تعنى الحصول على ما تريد من موارد هي دائما محدودة. وتعنى التحكم في عملية غير قابلة للتحكم فيها، أو على الأقل غير قابلة للتنبؤ بنتائجها. إن الإبداع بالنسبة للكثيرين مهمة شاقة.

هل مازال الأمر غامضا بالنسبة إليك ؟ تأمل ما يلي: نادرا ما يمر يوم بدون أن يجرى تقييم للإبداع في أكثر العبارات التي نعرفها وضوحا- أى عن طريق النقود. وعلى سبيل المثال، فعندما أنشأ ملوك الترفيه، ستيفن سبيلبرج وديفيد جيفن وجيفرى كاتزنبرج، شركة " دريم ووركس "، أعلنوا أنهم على استعداد لبيع ثلث الأسهم في شركتهم الجديدة بمبلغ ٩٠٠ مليون دولار. ولست بحاجة لأن

تكون من كبار رجال المال لتستنتج أنهم قيموا مؤسستهم الجديدة بمبلغ ٢,٧ مليار دولار، أى أنهم فرضوا أن قيمة أسهمهم الخاصة ١,٨ مليار دولار. وهو مبلغ لا بأس به لشركة فى أول أيامها، ومكاتبها ليست ملكها بل مستأجرة، وأجهزة التصوير فيها مشتراة بالتقسيط، وليس فيها شىء يذكر من الأصول المادية التقليدية.

وعلى ذلك ما حجم العلاوة التى نتقاضاها للإبداع؟ لن يفيدك فى ذلك أن ترجع إلى " مبادئ المحاسبة المقبولة بصورة عامة"، ذلك أمر مؤكد. ومع ذلك فلإبداع قيمته. ولا شك فى أن الكثيرين يتوقعون من شركات الإعلام والتكنولوجيا الراقية أن تحدد قيمة إبداعها بالدولار والسنت. ولكن المستثمرين المدققين يطلبون أن يعرفوا قيمة الإبداع بالدولار والسنت حتى فى الشركات التى تبيع الجوارب، أو الغلايات، أو أدوات الكتابة، أو معدات السباكة، أو التى تقدم خدمات المحاسبة، أو تدريب الكلاب، أو النقل والإمداد، أو التشخيص. وفى نهاية الأمر يتوقف نجاح منتجات أو خدمات أية منشأة على ما يلزمها من الإبداع - أو عدم الإبداع.

ولنتأمل كلمات الأشخاص الذين لديهم من العقل والخبرة ما يدفعهم لمعرفة أهمية الإبداع:

♦ ليون رويار، المدير التنفيذى لشركة " مينيسوتا للتعبدين والتصنيع " (ثرى إم) يقول: " إما أن تتعلم كيف تجتذب أو تربى المبدعين، وإما أن تأكلك الشركات الأخرى حيا".

♦ ساوث وود موركوت، مدير شركة " داناف"، يعرف أن " المسبيل الوحيد لتحسين أرباحك اليوم هو تحسين منتجاتك". وكيف تفعل ذلك؟ " من خلال برنامجنا لخلق الأفكار، فنحن نتوقع أن يأتى لنا الأفراد بفكرتين جديدتين كل شهر. ونتوقع

من الإدارة أن تنفذ ٨٠% من هذه الأفكار. نحن نؤمن بأن الأشخاص يجدون سبيلا أفضل".

♦ جاك ويلش، مدير شركة "جنرال إلكتريك" يقول: "إن مهمتى هى أن أستمع إلى الأفكار، وأبحث عنها، وأفكر فيها، وأنشرها، وأن أعرض الناس للأفكار الجيدة والنماذج الجديدة... فالأشخاص الذين يؤمنون بأنفسهم عندما يرون فكرة جيدة يتمسكون بها".

♦ مارش فيشر، أحد مؤسسى شركة "القرن ٢١ للعقارات"، يقول: "المصدر الحقيقى للقوة فى أية شركة اليوم هو الأفكار — أما الباقى فأعمال روتينية... الأفكار هى الحمض النووى لكل شىء جدير بالاهتمام".

♦ بوب لوتز، مدير شركة "كرايزلر"، يتحدث عن النجاح المذهل لنموذج سيارة "نيون" فيقول: "يقال منذ سنوات طويلة إن الأمريكيين لا يستطيعون أن يبتدعوا. وهذا القول يتغير الآن فى كل مكان فى ديترويت، وهو يتغير بشكل قاطع لدى كرايزلر".

♦ مارف باترسون، المدير السابق لشركة "هيوليت — باكارد"، يقول إن الخطوة الأولى لدى هذه الشركة فى عملية الإبداع هى "الاستعانة بأحسن الموجودين". وهذا ما يسمح للشركة بالحفاظ على بيئة "تزخر بالإبداع والنشاط الفكرى".

♦ مايكل فرايدت، الاستشارى الصناعى لشركة "ديلوالت آند توش"، يقول: "إن كسب المال فى فترة بعيدة عن التضخم يحتاج إلى تجديد حقيقى وقدرة ليداعية على كل مستويات الشركة".

♦ بول اوتليني، نائب رئيس شركة " إنتل "، يعتقد أن " تاريخ إنتل هو أن يتقدم العهد على المنتجات السابقة بالمنتجات اللاحقة ".

♦ لويد كوتسن، مدير شركة " نيوتروجينا "، يقول إن الإبداع الإداري هو جوهر مهمة كل مدير.

♦ لورنس ويلكنسون، رئيس شركة "جلوبال بيزنس نت وورك"، يعتقد أن القدرة على الارتجال ستكون هى مهارة الأعمال الأساسية فى العقد المقبل.

وإنى على بيئة من أن كل ما قلته يسبقه سؤال كبير. فأنتم تقولون: حسنا، لقد جاء عهد الإبداع، وأصبح التجديد ضرورة حتمية، والإبداع هو السبيل. ولكن كيف أستطيع الحصول على قدر من ذلك الشيء الطيب لشركتى؟ ولشخصى؟ كيف أحقق ذلك؟

إنى أقدم فى المحاضرات التى ألقياها إجابات عملية صعبة على تلك الأسئلة. فأنا أوضح للمديرين الحاليين والمقبلين كيف يستطيعون حشد ميزة الإبداع عن طريق تحريك عقول موظفيهم، وإثارة خيالهم، وتنظيم عملياتهم، وكيف يمكن - بإتاحة الفرصة للأفراد لاستخدام مواهبهم - أن يضمنوا ولاءهم. وهذه المهارات الإدارية تنطبق على كل جانب من جوانب كل مؤسسة أعمال.

وفى هذا الكتاب فأتى أتجاسر - إلى مدى أبعد كثيرا مما أستطيع فى نطاق مجموعة محاضرات - أن أقدم رؤية جديدة للمديرين الذين يوجهون شركاتهم، أو أقسامهم، أو الفرق التى يعملون معها، والعلاقات التى يقيمونها، بطريقة تدفع بالإبداع إلى المقدمة، وتضاعف من مزاياه فى المؤسسة بكاملها.

وإنى أعرف الإبداع بأنه مجموع العملية التى من خلالها تولد الأفكار، وتتطور، وتتحوّل إلى قيمة ملموسة. إنه يشمل ما يسميه الناس عادة التجديد وروح تنظيم المشروعات. وهو فى قاموسنا يعنى فن توليد أفكار جديدة، وعلم تشكيل وتطوير تلك الأفكار بحيث تصبح قيمة ملموسة.

وفى هذا الكتاب استكشف طبيعة ومصادر العمل الإبداعى. فهو قد يبدأ بسؤال افتراضى مثل: "ماذا لو استطعنا صنع إنسان آلى دقيق الحجم يستكشف ما فى أجسامنا من بكتيريا ورواسب تؤدى إلى تصلب الشرايين؟" أو: "ماذا لو استطعنا أن نصمم نظاما للمرور يضمن التدفق المستمر والسريع للسيارات فى ساعة الذروة فوق الطرق الرئيسية؟" أو: "ماذا لو وجدنا مبيدا حشرياً وسامدا فى الوقت نفسه لا تكون له آثار جانبية ضارة بالبيئة؟" أو: "ماذا لو استطعنا خلق مجتمع إلكترونى يربط بين أجزاء العالم من النواحي السياسية والثقافية والعملية بطريقة مجدية؟" إنى أستطلع الوسائل التى تمكنت بها أنجح المؤسسات من خلق البيئة التى تشجع على توجيّه أسئلة كهذه وتساعد الإبداع على الازدهار - أى كيف تمكنت من تحويل المنطق الإدارى التقليدى إلى منطق يرحب بالإبداع ويستخدمه. كما أناقش كيف تستطيع تكنولوجيا المعلومات - وهى أداة جديدة بالغة الأهمية فى أوركسترا الإبداع - أن تعزز التعاون فى كل أنحاء الشركة.

إن المستقبل المبنى على الإبداع مستقبّل مشرق، وهذا الكتاب يقدم دليلاً للمديرين الذين يريدون أن يكونوا جزءاً من ذلك المستقبل. وهو يتضمن إجراءات منهجية لإجراء حصر للموارد الإبداعية فى شركتك - وكخطوة أولى التعرف على من سيصبحون مديري

الإبداع - إلى جانب منهج العمل المستمر على تنمية تلك الموارد. وقصص الشركات الإبداعية تصف ما استطاعت المنظمات الأخرى أن تحققه، ليس فقط من أجل البقاء بل أيضا من أجل التجديد المستمر. وهذا الكتاب يساعدنا، خطوة بعد خطوة، في استكشاف قدراتنا الإبداعية، وزيادة قدرتنا على تعزيز الإبداع لدى الآخرين، وتحويل منظمتنا إلى مواقع لا تكف عن الإبداع. والخلاصة، أنى أوضح للمديرين في هذا الكتاب أن إدارة الأفكار يجب أن تكون متشددة شأن إدارة الأرقام والأصول المادية.

وعنوان الكتاب، وهو أيضا العبارة التي يهتدى بها، قد أخذته من حياتي كعازف للجاز. فانت عندما تجتمع مع الموسيقيين الآخرين لجلسة من جلسات الارتجال الحر، تبدأ المجموعة بفكرة معينة، وتعزفها بأشكال مختلفة، ثم تمررها بين أفرادها. وعلى حين غرة تندفع الموسيقى بقوة، وتخلق عاليا. ونخلق كلنا معها. وليس هذا انفعالا فرديا لا شكل له، ولا هو فوضى في التنظيم. فالموسيقى تتبع أجرومية أنيقة، مجموعة من التقاليد التي تهدى خيالنا وتتحداه. إنه انفجار للإلهام في إطار الكون المحدد للفن. ومهما بلغ من ارتفاع تخليقنا، فنحن دائما نعود بشيء جديد، شيء لم نسمعه من قبل قط. وهذا هو الارتجال الحر. وإدارة الإبداع غنية بمثل هذه المفارقات. وهى تجمع بين الفن والانضباط. وفوق ذلك، ينبغي للمديرين أن يتحكموا دون تحكم، وأن يوجهوا دون توجيه، وسوف نرى أن هذا القول ليس خاليا من المعنى بقدر ما يبدو في البداية. إن المديرين لا يستطيعون أن يطلبوا الإبداع، مثلما لا يستطيعون أن يطلبوا النمو من الزهرة.

وشأن الجاز، فإن للإبداع وحداته اللغوية وتقاليد المستقرة. وشأن الجاز أيضا، فإن مفارقاته تنتج عنها ثورات. فهو يتطلب

التعبير الحر عن الذات مع السيطرة عليها بانضباط ، إنه الوحدة والانفراد في غرفة مزجحة، والقبول والرفض، الانطلاق والتوجيه. وشأن الجاز، فإن الإبداع عملية وليس شيئاً؛ ولذا فأنت تستطيع أن تراقبها، وتحللها، وتفهمها، وتكررها، وتعلمها، بل وأن تقوم بإدارتها.

إن الجاز يبدأ بنزوة، إمكانية، شعور غالب. وإذا استمرت هذه النزوة تغرينا فإننا نعزفها. وعزفنا ينشئ مشابهاً ومقارنات، ويتضمن أشياء متعارضة ومتنوعة. وعندئذ يحدث التطوير. ونحن ندخل في الأمر بمشاعرنا. وعلى حين غرة، وحتى بدون أن ندرك ذلك، تتحول النزوة إلى فكرة محددة، وتتحول الهمسة إلى نغمة (كما يقولون في صناعة التسجيل الموسيقى) أو على الأكل إلى مشروع نغمة. وعند بلوغ هذه النقطة، فإننا نتتبعها، ونقيسها، ونوجهها، ونصقل مسارها.

وكل هذا محفوف بالمخاطر. وذلك لا مفر منه. فعندما يبدأ عازف " الساكس الألتو " نغمة منفردة، فهو لا يعرف إلى أين يمشى، كما لا يعرف إلى أى مدى ولأى فترة. إن الذى يوجهه هو صوته الداخلى - الذى تسهم فيه الموسيقى، والعازفون الآخرون، والإطار، بل والمستمعون. هذه طبيعة الارتجال، والشركات غير المهيأة لقبول مخاطره ليست جديدة بهذا العالم المنمباب الزاخر الذى لا يكف عن التحدى. والشركات التى تخشى مخاطر الإبداع سوف يسبقها المنافسون، ليس فقط الذين يقدمون منتجات وخدمات أفضل بل أيضا المنافسون الذين لديهم عمليات وأساليب أفضل لرؤية الفرص الجديدة. إن الإفلات من ركود الحالة القائمة، والحياة الخالية من المخاطرة، جزء من متعة الارتجال للحر - فى الموسيقى وفى مجال الأعمال.

إن الاختيار شديد الوضوح، فلما أن تقوم بالإبداع لو تفشل.

الفصل الأول

عصر الإبداع

لقد دخل عالم الأعمال الآن مساراً جديداً. فالمتطلبات القديمة — رأس المال، والمواد الخام، وتكنولوجيا العمليات — تظل باقية كما هي. ولكن دوائر الأعمال تسعى الآن إلى تحقيق ميزة جديدة — دقة وخطيرة، وجوهرية للغاية — وهي ميزة الإبداع.

♦ تناول الإفطار في كافيتيريا كاميليا في فندق أوكورا في طوكيو.
القهوة تكلف ستة دولارات، والعجّة تكلف ٢٠ دولارا (قبل
الانخفاض الشديد للدولار في مقابل الين). وقد جئت هنا لأتكلّم مع
أستاذ لإدارة الأعمال يدعى هيرو تاكيوتشى. وعندما أبلغته أنى
بصدد تأليف كتاب عن الإبداع، بدا على وجهه تعبير ساخر.
وهو ليس من النوع الذى يكشف بسرعة عن أفكاره. قال لى إنه
فى أيام شبابه "لم يكن الإبداع مجرد مسألة مهمة فى اليابان".
ويتوقف قليلا ثم يضيف: "لا، فقد كان هو المسألة الوحيدة".

♦ نحن الآن فى نهاية يوم طويل من المقابلات واللقاءات فى مقر
شركة "رينو" فى باريس، حيث بدأت شركة كبيرة تتحول من
هيئة بيروقراطية تعتمد على معونة الحكومة، وتسير فى طريق
الخصخصة. أسأل إيف دويريه، مدير المشاريع المسؤول عن
السيارات الصغيرة، والمدافع عن سيارة "توينجو" الوليد الجديد
لشركة "رينو" — أسأله عما إذا كان لديه سر بشأن نجاح الشركة
فى المستقبل. أجاب: "إننا نفكر كثيرا بشأن الإبداع"، ثم أضاف
بلهجة تشى بحب الفرنسيين للطعام: "إنه كوكتيل يصنعه فريق
متكامل. إن طريقتنا فى جمع العقول — وجهات النظر — هى
كل شيء".

♦ هنا فى فندق إمبرادور يماو باولو، حيث انتهيت لتوى من الحديث
إلى مائتين من كبار المديرين البرازيليين، كان الاستقبال حافلا
وصاخبا. وتقدمت امرأة شابة، شقت طريقها بين الجموع المحيطة
بالمنصة، لتعطينى هدية: مجموعة أوراق مصفوفة
(استيكرز) تحمل شعار شركتها المؤلف من أربع كلمات تعنى
بالبرتغالية "الأفكار الجميلة تنشأ هنا".

♦ انفجارات حمراء وبيضاء تضيء سماء هذا الموقع على بحر إيجه. ومن مكاني عند ذيل سفينة " إلهة البحار ٢ " ، أتابع مجموعة من الصواريخ تطلق من الشاطئ بمناسبة احتفال تقيمه شركة " بيبسي كولا ". وقد التقى كبار مديري شركة " بيبسي كولا " الدولية للأطعمة والمشروبات في هذا المكان النائي لمناقشة الشؤون العليا المتعلقة بالإدارة. وكان الموضوع الحاسم خلال المناقشة هو: الإبداع .

♦ وها أنا في منتجع في منطقة ويستشيستر بولاية نيويورك، أعمل مع فريق من المديرين بشركة " نيفاني وشركاه ". وموضوع اللقاء هو تعلم كيفية التفكير بعيدا عن الطريق المألوف.

♦ اجتماع اليوم مع ممثلي حكومة سنغافورة على مستوى الوزراء يعقد في برج من الزجاج والصلب يشرف على هذه المدينة - الدولة النابضة بالحياة. لقد حققت سياساتها العملية نجاحا يدفع كبار زائريها إلى الحرص على المشاهدة والاستماع. وما يسمعون هو صوت أبناء سنغافورة يتكلمون عن الإبداع على أنه مرادف لاستراتيجيتهم العملية والوطنية. وموضوع لقاء اليوم هو كيف يعلمون الإبداع لأطفالهم. والفكرة هي غرس المهارات اللازمة لدى تلاميذ المدارس الابتدائية، بإدخال الموضوع في المنهج الدراسي الإلزامي. ويقول أحد المسؤولين المتحمسين: " إننا يجب أن نبدأ مبكرين إذا أردنا أن نحافظ على مكاننا في سباق الإبداع ".

هذه مجرد حكايات قليلة من خبرتي الشخصية، ولكنها تكفي لتبين أن عالم الأعمال دخل بالفعل مساراً جديداً. فالمتطلبات القديمة - رأس المال، والمواد الخام، وتكنولوجيا العمليات، وكل

المصادر المعتادة لاكتساب الميزة التنافسية - تظل باقية كما هى. ولكن دوائر الأعمال تسعى الآن إلى تحقيق ميزة جديدة - دقيقة وخطيرة، وجوهرية للغاية - ألا وهى ميزة الإبداع. لقد انتقل موضع اهتمام التاريخ البشرى من التربة والمطر ومن الحديد والفحم. وأصبح الآن هو كيمياء العقل، والأشخاص الذين تتطلق خلاياهم العصبية أسرع وأفضل من غيرهم. إننا ننتقل من الاهتمام بالجوانب الفيزيائية والمالية إلى الاهتمام بأمور بشرية بحتة: الخيال، والإلهام، والبراعة، والمبادرة.

وكان موضوع اهتمامى الوحيد خلال العقد الماضى هو السعى وراء الإبداع المتميز. وقد وجدت الأشخاص والشركات الذين يعرفون أشياء متميزة، أشياء من الجدة بحيث يتعذر تحويلها إلى مبادئ أكاديمية. إن هؤلاء الممارسين الخبراء يذكروننى بما كان يروى عن أساتذة مذهب " الزن " البوذى، الذين كانت سكاكينهم - كما يقال - تزداد حدة وهم يقطعون بها السواد التى يحتاجون إليها. فالإبداع هو السكين الذى يزداد حدة فى يد ممارسى الأعمال الأكفاء.

وإذا كان هذا هو عصر الإبداع - ومن الخير لك أن تقتنع بذلك - فلماذا جاء الآن، فى عصرنا هذا؟ وما الذى أدى إلى ذلك ؟

١- هذا هو عصر الإبداع لأن هذا ما نرى تكنولوجيا المعلومات أن ننتقل إليه فى الخطوة التالية.

إن " معهد نومورا " يصنف أربعة عصور للنشاط الاقتصادى. الثلاثة الأولى هى الزراعة والصناعة والمعلوماتى. والرابع ؟ الإبداعى. هكذا مباشرة. فتكنولوجيا المعلومات هى التى سمحت

بوجود هذا العصر الإبداعى الجديد، مما أفسح المجال للتفكير المغامر والمنطلق. وتكنولوجيا المعلومات تتحول إلى تكنولوجيا العلاقات، وتيسر تدفق التفاعل الخلاق من خلال شبكات الاتصال المعتمدة على الكمبيوتر، والعمل الجماعى، والوسائط التى تزداد نكاء، والأطروحات المعرفية وأنظمة الإدارة، وأنظمة مؤتمرات الفيديو، والجمع بين الأشكال المختلفة لوسائل الإعلام التقليدية.

فعندما يستخدم الناس أجهزة الكمبيوتر للدخول إلى فضاء المعلومات الثرى، فإنهم يفتحون الباب أمام مجموعة من الحوافز الجديدة، والمداخلات المتحدية، والآراء المتعارضة التى تشكل المادة الخام لعملية الإبداع. وتكنولوجيا المعلومات هى أداة لعرض المعرفة وتنظيمها ونقلها. كما أنها تستطيع أن تزيد الإدراك العملى، وأن تسمح لنا برصد بيئتنا ووضع أنفسنا فى موضع يتيح لنا رؤية ما هو جديد حقاً.

ولكل إنسان نصيب فى فضاء المعلومات. وهذه التكنولوجيات الجديدة تودى إلى تحسن نوعى فى الأساس الذى يتعاون حوله الناس، وتزيد من قدرة كل شخص على اكتساب الرؤية، واقتسام المعرفة، والاستفادة من نطاق واسع من مداخلات الإبداع، وأن يتأمل ويطور أوسع مجموعة ممكنة من الأفكار.

وكل الشركات، كما يقول بيرسى بارنفيلد، رئيس شركة "براون بوفرى"، وهى الشركة الهندسية السويسرية السويدية التى تتعامل فى ٣٠ مليار دولار، هى شركات لتكنولوجيا المعلومات. وإنما الفارق الكبير هو بين الشركات القادرة على استخدام تلك التكنولوجيا، والشركات التى لا تجيد هذا الاستخدام.

وعلى امتداد التاريخ، حدث تغير هائل في التجارة والصناعة كلما ازدادت المعلومات اتساعا. وقد تغير العالم تغيرا جذريا عندما طبع جوتنبرج أول كتبه في سنة ١٤٥٠، وعندما نشر لوكا دى باشولى أول نظام وضعه في ١٤٩٤ لإمساك الدفاتر على أساس إدخال البيانات من زاويتين، وعندما أصدر البرلمان البريطاني " قانون المكتبات العامة " في ١٨٥٠. أما القفزة الحالية فقد كان لها أثر أكبر. فعلى حين غرة أصبح الطريق مفتوحا، بشكل لم يسبق له مثيل، أمام كل شخص، في كل مكان، للحصول على المعلومات والأفكار، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية أو درجته الوظيفية. فكل رجل وكل امرأة، بل وكل طفل يستطيع أن يطبع كل المعلومات الموجودة في مكتبة الكونجرس على كمبيوتر شخصي في غرفة عمله أو غرفة نومه، وأن يخلق منها قيمة جديدة - لأن المعلومات الخالصة أصبحت سلعة أكثر مما كانت في أي وقت مضى.

كما أن تكنولوجيا المعلومات أحدثت تغييرا جوهريا في طبيعة التعاون. فبرامج المجموعات وبرامج الكمبيوتر الجاهزة اللتان تساعدان التعاون، تأتيان بظاهرة شبيهة " بآثر المضاعف " في الاقتصاد: أسفر " قانون مور " عن تهيئة المسرح من خلال إرساء الأساس الاقتصادي لعصر المعلومات؛ إذ إن تكلفة القدرة على الحساب باستخدام الكمبيوتر تتناقص بمعدل أسّي بمرور الزمن. وزيادة القدرة للكمبيوترية تؤدي بدورها إلى تطبيق " قانون منكاف "، الذي يقرر أنه عندما يزداد عدد من يستخدمون شبكة المعلومات تزداد قيمة الشبكة بمعدل أسّي. وفي اعتقادي أن هناك قانونا آخر أيضا: إن قدرة الإبداع تزداد زيادة أسية مع تنوع مستخدمي الشبكة واختلافهم.

وفى الشركات التقليدية تحدد الخرائط التنظيمية دورة المحادثات والأوامر المسموح بها. أما تكنولوجيا المعلومات فتغنى المسارات المغلقة، وتضع مكانها شبكات مرنة تتيح للأشخاص الاتصال الفوري والحر. والتتابع الخطى يخلى مكانه للعمليات التى تجرى وتتكرر فى وقت واحد. والفكرة الجيدة يمكن أن تكون مثارا لردود أفعال متتابعة بلا قيد فى مائة من الأماكن المتوقعة وغير المتوقعة. وتكنولوجيا الاتصال هذه، والسهولة التى نستطيع بها أن نغير الحدود، تساعد أيضا على تبسيط العمليات التى يتفاعل بها الأشخاص ويؤثر بعضهم فى بعض. وشركة "بوينج" مثال لإحدى الشركات التى تمكنها تكنولوجيا المعلومات، فى صورة تصميم ومحاكاة وأنظمة لاختبارات النماذج، من إنقاص تكاليف العمل، وذلك بإزالة الأجزاء التى لا ضرورة لها فى عملية الإنتاج.

يضاف إلى ذلك أن تكنولوجيا المعلومات تزيد إلى حد كبير الذاكرة المؤسسية: أى استرجاع ما قامت به المنظمة من قبل — من فعل ماذا، وبأية موارد، بأية تكلفة، وبأية نتائج. وحتى الشركات التى تدار إدارة جيدة يمكن أن تعاني نوعا من فقدان الذاكرة، مما يسمح لها بأن تستمر فى الخطأ، أو فى الجهل، أو فى الفرص الضائعة. ففريق تطوير المنتجات يسارع إلى مكتسب البراءات لتسجيل اكتشافه، ليفاجأ بأن هناك براءة موجودة بالفعل سبق أن سجلتها مجموعة أخرى فى نفس الشركة. هل تلك كوميدىة عملية؟ لا، إنها قصة واقعية. فكيف تستطيع الشركات أن تتجنب ذلك إذا لم يكن لديها "ماض" تتعلم منه؟ إن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تكون أهم مسلك منفرد للشركات للوصول إلى الحكمة والإلهام — للوصول إلى ذاكرة رقمية بما تم فى الماضى.

غير أن فرصة الوصول إلى المعلومات لا تؤدي ألياً إلى إحرار القوة، كما كان الحال في بعض الأحيان عندما كانت الشركات تستخدم نظاماً معقداً للمراقبة لتوفير هذه الفرصة أو تقنينها أو منعها. والمتغير الحاسم في عملية تحويل المعرفة إلى قيمة هو الإبداع. وقد كان دائماً الأهم من الأداة نفسها المجال الذي نوجهها إليه.

يقول سكوت فيتزجيرالد إن الذكاء هو القدرة على الاحتفاظ في رأسك بفكرتين متعارضتين في نفس الوقت. ولا شك في أن الإبداع يمكن أن ينبع من هذه القدرة: فالتعارض والاختلاف يوجدان الحيرة والتوتر والإرهاق. والرغبة التي تكاد تكون غريزية في التغلب على التناقض أو احتوائه لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإبداع. وما أريد أن أؤكد أنه أن التناقضات المحملة بإمكانيات الإبداع يرجح أن تزيد على الشبكات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات. وللاعب المبدع اليوم هو الشخص الذي يلتقط - أسرع من غيره، وببراعة أشد، وبطريقة أكثر فائدة من الآخرين - المنازعات التي تحتاج إلى تسوية، والفجوات التي تحتاج إلى من يسدها، والارتباطات الخفية التي تحتاج إلى توضيح، وكل العلاقات المتبادلة المحيرة، والتي قد تكون مربحة، والتي يمكن رؤيتها خلال المحيطات الجديدة من المعلومات. إن أجهزة الكمبيوتر تنسج سهولة واضحة في الارتباط البشري التصوري، في نفس الوقت الذي تثير فيه نزعة قوية للارتباط البشري الحقيقي. والإدارة الإبداعية لهذين التيارات المتعارضتين - سواء في إبراز تفاصيلهما أو إدارة عملياتهما - سوف تحدد الفائزين والخاسرين.

٢- هذا هو عصر الإبداع لأنه عصر المعرفة. وفى
الزمن الذى يعطى قيمة المعرفة، فإن الإبداع يضيف
إلى المعرفة قيمة ويجعلها أكثر منفعة بصورة مطردة.

وسيجرى قياس الشركات بصورة مطردة تبعا لحجم معارفها
وليس بحجم أصولها المادية. ولكن مازال علينا أن نسأل: ما
المعرفة ؟ ولماذا ينبغي لدوائر الأعمال أن تهتم بها؟ إن الحكماء
يتكلمون عن المعرفة كما لو كان لها تعريف واحد. ومن المهم أن
نميز بين المستويات المختلفة للمعرفة. فهناك أولا المعرفة كمادة
خام: وقائع، ومعلومات، وبيانات. هذه المعرفة تحتوى مكونات
المعلومات كركام بلا نظام وكعبء ثقیل. وهى ما نقرؤه فى
الصحف. والنوع الثانى من المعرفة هو الرؤية. والرؤية تعنى نفاذ
البصر إلى داخل وضع معين، مما يؤدى إلى الارتباطات التى
يحددها الإدراك الداخلى للمعرفة أو تمثيلها: أى الوصول إلى جديد.
وعند ذلك تكون لدينا الأفكار. والأفكار هى رؤى مترابطة نستطيع
أن نتعامل معها. الفكرة هى الاستجابة للسؤال عن " ماذا لو أننا ...
لو أننا فقط كنا نستطيع ؟ ". وأخيرا، لدينا المعرفة كقيمة مرئية لدى
أحد المتعاملين أو غيره من أصحاب المصلحة.

ولكن القدرة الإبداعية هى التى تتيح تحويل شكل من أشكال
المعرفة إلى الشكل التالى له. مثلا، إن التجهيز اللاخظى،
واللامستمر للبيانات يؤدى إلى إدراك العلاقات والارتباطات، أى إلى
الرؤية. وواقع إدراك العلاقات بين الرؤى يقودنا إلى الأفكار،
والقدرة الإبداعية التى نتابع بها الأفكار تولد القيمة. وفى كل حالة
من هذه الحالات تلتى القدرة الإبداعية على شكل قفزات كمية فى
الرؤية والفهم تؤدى إلى القيمة. فالقدرة الإبداعية ليست ومضة
بسيطة تضىء الفكر، بل هى عملية لها نحوها وصرفها.

وعندما نضيف تكنولوجيا المعلومات إلى خليط الإبداع والمعرفة، نحصل على مزيج له قوة خاصة: القدرة على عرض المعرفة، ونقلها، ومتابعتها، مقترنة مع التكنولوجيات التى تشجع التعاون بين فروع مختلفة ورؤى مختلفة. وعندما يدار هذا المزيج إدارة سليمة فإنه يفضى إلى توهج إبداعي.

وأكبر شركات التأمين فى السويد، شركة "سكانديا"، تعرف ذلك معرفة جيدة. ومنذ ١٩٩٤ تتابع الشركة بطريقة منهجية ما تسميه رأسمالها الفكرى، باعتبار ذلك جزءا من تقريرها السنوى ومفتاحا للنمو المستدام. وهى تحسب المؤشرات الرئيسية ومعدلات رأس المال الفكرى التى تسمح لها بوضع مقاييس لاستراتيجيتها بشأن رأس المال هذا. كما تجرى الشركة أيضا عمليات مراجعة داخلية للمعرفة، وتنتظر إلى هذه المراجعات على أنها جزء لا يتجزأ من التعبير عن القدرة الإبداعية المرتبطة بالميزة التنافسية.

وشركة "سنكو" القائمة فى سينماتى، والتى تعمل فى مجال يبدو أنه ينتمى إلى التكنولوجيا المنخفضة لصناعة أدوات التثبيت والأدوات التى تعمل بالهواء المضغوط، هى مثال آخر. فشركة "سنكو" هى واحدة من أكثر شركات العالم تقدما فى إدارة المعرفة من أجل اكتساب القدرة الإبداعية. وهى تستثمر مبالغ كبيرة فى قدرات المعرفة، ولديها "المعرفة العملية" الداخلية الخاصة بها، أو فلسفة المعرفة التى تميز بوضوح بين المعرفة اللازمة للتشغيل الكفاء، والمعرفة اللازمة لتطور الشركة إلى الأمام. وهى تعقد ندوات داخلية فى موضوعات مثل "نظرية التركيب" و "إدارة الأنظمة غير الدقيقة"، فى نفس الوقت الذى توجد فيه إدارات تتحصر مسؤوليتها فى ممارسة فن وعلم الوعى العملى، وإعطاء بيانات وأفكارا ورؤى جديدة تنبئ إليها الإدارة العليا.

٣- هذا هو عصر القدرة الإبداعية، لأن الشركات ملزمة
بان تعيد اكتشاف نفسها بسرعة، وبصورة مطردة، من
أجل تحقيق النمو.

إن تحقيق النمو عن طريق الكفاءة، ومن خلال التوصل إلى
الحجم الصحيح، وتقليص الحجم، بالإضافة إلى إنقاص التكاليف،
هو اتجاه محدود المسار. كما أنه لا يتفق مع القدرة الإبداعية، التى
كثيرا ما تنشأ من الزيادة على الاحتياج، ومن مستوى معقول من
اللانظام الذى يكون مقصودا أحيانا. والبحث عن مصادر للنمو
المستقبلى - أى قفزات غير متصلة فى الرؤية والفهم اللذين
يؤديان إلى القيمة - يحتاج إلى القدرة الإبداعية. وسواء كان ذلك
يتمثل فى تركيز " سكانديا " على التجديد أو اهتمام " سنكو "
بمفاهيمها الإدارية، فإن نجاحهما يعتمد على تحديد مصادر النمو
المستقبلى - من خلال القدرة الإبداعية.

وقد أتمت حديثا مؤسسة " بين وشركاه " دراسة رئيسية تبين أن
ما يقرب من ٥٠ فى المائة من أكبر الشركات الأمريكية تعمل فى
صناعات شديدة الاضطراب. وبعبارة أخرى، إن التحولات فى
ديناميات المنافسة - التفسير التكنولوجى العميق، واختفاء ولاء
الزبائن، والتحولات السكانية، والتغيرات فى التوقعات بشأن
العمل - تعمل بشكل خطير على عدم الاستقرار فى تلك الصناعات.
ومن الواضح أن الشركات التى تبغى البقاء على قيد الحياة رغم
هذا الاضطراب عليها أن تجد مصادر جديدة للنمو المستدام، حتى
إذا كان ذلك يتطلب - وسوف يتطلب بالتأكيد - إعادة اكتشاف
رسالتها فى السوق. وشركة " أفيرى دنيسون "، وهى من الشركات
الخمسائة الكبرى التى ترد بياناتها فى مجلة " فورتن "، والتى
تقوم بصناعة حافظات الملفات وأوراق اللصق التى تحمل عناوين

البيانات، تعد مثالا جيدا لتوضيح هذه النقطة. وقادة الشركة، الذين يعرفون جيدا أن التقدم فى التكنولوجيا سوف يدفع بإنتاجها الرئيسى إلى حافة الانقراض، يعرفون أنهم يجب أن يبتدعوا - أى أن يخلقوا - وقودا جديدا، وقاطرات جديدة، ومعدات جديدة للنمو.

ويعرف من يتخذون القرارات فى الشركة أنهم بدلا من أن يكتفوا بانتظار المستقبل، الأجدر بهم أن يبتدعوا هذا المستقبل لأنفسهم. فليس هناك ميناء آمن تستطيع الشركات أن تلجأ إليه، بعيدا عن الأمواج المضطربة، وتعيد التفكير فى رسالتها. وليست هناك أحواض جافة يستطيعون فيها أن يعيدوا تجهيز سفنهم أو يعيدوا بناءها. ففى مناخ اليوم لم يعد هناك خيار أمام ربابنة الصناعات غير إحداث التغيير أثناء وجود سفنهم فى البحر. بالإضافة إلى أنه ليس فى وسع أحد أن يكتفى بإصدار أمر بوضع خطة للتغيير - إصدار بطاقة بريدية مثلا ليحصل على الاقتراح من أكثر المجددين شهرة فى العام الجارى. إنك أنت الذى تضع خططك، مثلما تفعل فى كل عمل إبداعى آخر، فى وقت وجودك على ظهر السفينة. ولا غرابة فى أن يقول بول ريمر، الأستاذ فى جامعة كاليفورنيا ببركلي، أن النمو فى الاقتصاد متصل أكثر من أى شىء آخر بالتجديد - أى بتطوير الأفكار. وليس بذلك الشىء الذى يسمى مكاسب الإنتاجية الذى يحقق النمو من الكفاءة، أو من تقليص الحجم، أو من التوصل إلى الحجم المناسب، وإنما هى الأفكار التى تدفع تلك المكاسب أمامها وتتيح للشركة أن تخلق المستقبل.

٤- هذا عصر القدرة الإبداعية لأن الكثيرين من العمال اليوم يشعرون بأن من حقهم أن يشغلوا وظائف إبداعية، ولأن الأشخاص الموهوبين هم فى حراك مستمر بشكل لم يحدث من قبل.

لقد تغيرت توقعات العمال تغيرا أساسيا فى العقود الأخيرة. ففى كل أنحاء العالم، يكتسب الأفراد شعورا جديدا بالإمكانية - ليست إمكانية قريتهم، أو قبيلتهم، أو حتى إمكانية النوع البشرى، بل إمكانيةاتهم هم. وفى الولايات المتحدة، مسقط رأس الإمكانية الفردية، يبدو أن لدى العمال شهية لا تشبع لإثبات الذات، وهم يتشوقون إلى الاحترام الذى يترجم إلى التحرر من الإشراف القريب. ورغم أن آباءهم وأمهاتهم ما كانوا ليتصوروا قط "مطالب" كهذه، فإن عمال اليوم يتمسكون بفرصتهم فى القيام بعمل إبداعى.

وليس من قبيل المصادفة أن العصر الذى ترعرع فيه عمالنا الشبان هو عصر منظم المشروعات بالمعنى العميق للكلمة - أى عصر الأفراد المتميزين. ومكتبى زاهر بخطط أعمال واردة من خريجين موهوبين لم يعودوا يكتبون بمكتب صغير عليه لافتة بأسمائهم. إنهم لا يريدون أن يعملوا فى الشركات الكبيرة. ويطلبون منى أن يتعرفوا على الوسائل التى تكفل لهم الإقالات من قيود الشركات ورتابتها. وليست هذه رغبة الخريجين وحدهم، فكثيرون غيرهم ممن يدخلون اليوم مجال العمل ليست لديهم أية حماسة لأن يجلسوا فى مكتب ويرجعون إلى دليل عمل للموظفين، ويتعرضون لاحتمال أن يفقدوا وظائفهم عندما يقرر صاحب العمل أن يقلص عدد العاملين. إنهم يتعلمون الحقيقة الجديدة بشأن العمالة: كل شخص اليوم هو منظم المشروع الخاص به، وأن المؤهلات الأساسية لهذا الدور الجديد هى الخيال، والإلهام، والبراعة، والمبادرة - أى بإيجاز، القدرة الإبداعية. فهناك وسطاء من كل نوع، من أصحاب أموال المخاطرة إلى وكلاء المواهب، على استعداد (مقابل أجر) لمساعدة من لديهم أحلام على تحويلها إلى واقع. وهناك عدد متزايد

من الناس، على كافة المستويات، سيقفزون من سفينة الوظيفة للقيام بمخاطرهم الخاصة، إلا إذا وفرت لهم شركاتهم منافذ كافية لاستخدام قدرتهم الإبداعية.

ولو كنت أدير اليوم واحدة من الشركات الخمسمائة التى تتشر أخبارها مجلة " فورتشن "، لتملكنى القلق وظللت طوال الليل أتساءل عما إذا كنت أجتذب النوع الصحيح من العاملين، ولاسيما الشباب، وما إذا كانت شركتى تعاني " التخويخ " والخلو من المواهب. وما كنت لأهدأ إلا إذا تيقنت من أن الطاقة الإبداعية، والحيوية، والانبهار، والتحدى، بل والاندفاع، يمكن أن تزدهر فى المؤسسة. إن رئيس شركة " إيه إى إس "، وهى شركة مستقلة لإنتاج الطاقة تبلغ مبيعاتها ٥٠٠ مليون دولار فى السنة، يتتبع بعناية مدى استمتاع موظفيه بعملهم. وعلى امتداد عقد كامل قام باستقصاءات عن العاملين فى الشركة، ويضع النتائج فى بنود يحويها التقرير السنوى: الموظفون يضعون بانتظام تقديرات لمتوسط استمتاعهم بالعمل. وتبلغ هذه التقديرات فى العادة ثمانية من العشرة التى تمثل الحد الأقصى. وليس هذا جنونا ولا نقاهة. وكما سنرى فإن القادرين على الإبداع يحققون أفضل إنجاز لهم بالوقوف على الأكتاف المتمثل فى روح اللعب والحرية، ومن خلال الاستمتاع الناشئ عن القدرة على توجيه السؤال الذى نصه: " ماذا لو؟ "، والإجابة عليه.

٥- هذا عصر الإبداع بسبب الأهمية الجديدة التى حظيت بها عملية وضع التصميمات.

فالمنتجات من نطاق واسع من الصناعات — من الأدوات إلى الفنادق إلى السيارات — تتحدث إلى الزبائن لولا من خلال

تصميمها. وما قامت به شركة " بلاك آند ديكر " حديثا من تغيير تصميم الكثير مما تنتجه من عدد وأدوات إنما هو تعبير عن زيادة الاهتمام بالتصميم. وجهاز التنظيف اليدوي الجديد الذى أنتجته شركة " بلاك آند ديكر " أصبح الآن أكثر أناقة من بعض السيارات الاسبور، وقد استقبل الزبائن هذا الطراز الجديد استقبالا حسنا. والكتيب القبيح كفيلا بأن يفقد المنتج الجميل زبائنه. والشبكة - التى يعتقدون فى اليابان أنها جزء من " وجه " السيارة - التى تنقتر إلى الجمال، يمكن أن تؤدي إلى فشل نموذج للسيارات. وقد قال توماس وإطسون، مؤسس شركة " آى بى إم " يوما إن " التصميم الجيد هو ضمان النجاح ".

والمألوف عادة أن يكون التصميم هو المجال الذى تسمح فيه الشركات لرجالها بأكثر قدر من الإبداع. ولكن الشركات الذكية بدأت تدرك كيف تمضى إلى أبعد من ذلك. فمن أجل زيادة الاندماج بين اهتمامات الزبون واهتمامات الشركة فى تطوير منتجاتها الجديدة، أدخلت شركة " إيه تى آند تى " إطار DFX: وهو نموذج تصميمي يجمع بين القدرة على التصنيع والسلامة البيئية وسهولة التركيب. وعلى خلاف أجهزة التليفون القديمة التى تمثل تشكيلة من البلاستيك والمعادن والمطاط، أصبح نموذج " إيه تى آند تى " لعام ١٩٩٤ مطابقا لكل المعايير البيئية المطلوبة فى المنتج الجيد. وأصبح التليفون الجديد فريدا من حيث مكوناته، وقطع غياره القابلة للاستبدال. ولم يكن ذلك مجرد إدخال إضافة على تصميم، بل إنه مثال لكون التصميم هو جوهر الإنتاج.

يضاف إلى ذلك أن الشركات لا تقصر اهتمامها بالتصميم على منتجاتها وخدماتها، بل إنها تتصدى أيضا لتصميم العمليات بل

والمنظمات بكاملها. وجوهر الأعمال - رسالتها وأهدافها ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك هيكلها التنظيمي وطريقة سعيها وراء الفرص المتاحة - هو الآن مفتوح أمام البحث من وجهة نظر التصميم. وتعاد الآن هندسة الأشغال التي لم تبدأ إلا بالأمس، ويدور جوهرها على التصميم - أو على الأصح إعادة التصميم. وتتجه الشركات بطلب المشورة بشأن استراتيجية الأعمال إلى شركات التصميم، مثل "مجموعة لاري كيلي" المسماة "دوبلين" في شيكاغو، وشركة "أندريستاندنغ بيزنس" في سان فرانسيسكو، طلباً للمشورة بشأن تحسين فرص الوصول إلى المعلومات المعقدة. وقائد المنظمة - أو القسم الرئيسى أو الفريق أو العملية - هو المصمم. وفي عصر الإبداع سيصبح التصميم، فى نهاية المطاف، جزءاً أكبر مما يفعله القائد، وقد يصبح هو كل ما يفعله.

٦- هذا هو عصر الإبداع نظراً لحدوث تغيير للنظام فى الأسواق. فقد أصبح العميل الآن هو صاحب العمل - يفحص ويطلب ولا يلتزم الولاء بأكثر مما ينبغى له. فالرئيس الجديد لا يهتم الآن غير سؤال واحد: ماذا تفعلون من أجلى غدا؟ والقدرة الإبداعية وحدها هى القدرة على الإجابة عن هذا السؤال.

إن زبائن اليوم يريدون شيئاً أكثر من مجرد جهاز تحميص (توستر) متين. هم يريدون جهاز تحميص يعطى بطريقة آلية منتجات باللون البنى الذهبى. وهم لا يريدون مجرد اتصال تليفونى سليم، بل يريدون خاصية الانتظار، وخاصية التعرف على المتكلم، والرسائل الصوتية. وهم لا يريدون بطاقة ائتمان "من النوع القديم": بل يريدون بطاقة للهاتف لطلب مكالمات المصافاة الطويلة،

وبطاقة لصرف النقود من الوحدات المنتشرة فى شوارع المدينة، ويريدون بطاقة خصم كلها فى بطاقة واحدة. فالزبائن يريدون منتجات - مذهشة ومبهرة - لم يحلموا حتى بها، ويريدونها الآن. فما الذى يدفع برئيس كل الرؤساء إلى الابتسام؟ إنها ليست النوعية الأساسية لمنتجاتكم أو خدماتكم. فهو يفترض الجودة، ومن النظرة الأولى على أى حال. ولكن ما يطلبه أكثر من ذلك. إنه يتألف جزئيا من الجودة، وجزئيا من البراعة، وجزئيا من الجمال. هل هذا ما يسمى عامل الإبداع؟ إنه العامل المتعلق بمقولة "يجب أن أحصل على ما أريد".

وهذا هو السبب فى أن كثيرين من المديرين وضعوا، فى استقضاء حديث، القدرة على الابتكار على رأس قائمة أولويات شركاتهم. إن الشركات الناجحة تركز اهتمامها الآن على زيادة رأسمالها الإبداعى، وتستعين بالمعرفة العالمية المتطورة بسرعة، وبقدرة رجالها على البحث فى تلك المعرفة، للتعرف على مفاتيح لتجديد المنتجات والخدمات. ولنتأمل صندوقا مغلفا من الكرتون يحوى كتيبا ومجموعة من أسطوانات الكمبيوتر تحمل عنوان "لوتس نوتس". ورغم أن هذه المجموعة لا تبدو ذات قيمة كبيرة لمن لا يعرف قيمتها، والمادة الموجودة بها لا تكلف شركة "لوتس" غير دولارات قليلة، إلا أن "لوتس" تضع المعرفة والإبداع فى مكانة عالية للغاية، ولذا فقد نزل هذا المنتج إلى السوق بسعر أولسى للتجزة يبلغ ٤٩٥ دولارا.

والشركات ذات النظر البعيد تقوم بتطوير أنظمة مخصصة لطرح وإدارة المعارف العملية اللازمة للشركات. فشركة "سكانديا" تقيس قيمة أكثر من ثلاثين من بنود رأس المال الفكرى - من

مكتشفاتها - ولا تكف عن متابعة تلك " المعرفة المشفرة " بقدر ما تحافظ على حقوق ملكيتها وإجرائاتها الموثقة. وفى سنة ١٩٩٤، وبسبب القيمة الحاسمة التى تضيفها على أصولها الفكرية والإبداعية، استعانت " سكانديا " بأول مشرف على رأسمالها الفكرى. إذ أن لايڤ إڤينسون، مدير رأسمالها الفكرى، يفهم رغبات زبائنه واحتياجاتهم. وهو يقول إن " سكانديا " ستستمر فى بحثها الحالى عن " خالقى الثروة من أجل المستقبل ".

وعندما يتحول العمل الحاسم من الوحدات المادية إلى المجالات التى تتعاون فيها العقول الموهوبة، تصبح علاقة الشركة برجالها المبدعين أهم " ممتلكاتها " التى لا غنى عنها. ونحن نعننى بعبارة العلاقات، التوظيف، أو الشراكة، أو التحالف، أو الصداقة. وتستطيع أية شركة الآن أن تعهد بالكثير من عملياتها وبالعديد من علاقاتها لشركات أخرى، بحيث تصبح منظمة " تصورية ": منظمة لا تفعل شيئاً غير العمل الإبداعي اللازم للاستمرار فى إعادة اكتشاف نفسها.

٧- هذا هو عصر الإبداع؛ لأن النص الفرعى للمنافسة العالمية يصبح بصورة متزايدة هو قدرة أى بلد على تعبئة أفكاره ومواهبه ومنظماته الإبداعية. والشركة التى تتجاهل خريطة الإبداع العالمى تفوتها مجموعة مهمة من الاعتبارات الاستراتيجية.

وإذا كانت القدرة الإبداعية تتبع من الاختلاف، فأى مصدر للأراء المتعارضة أفضل من المسرح العالمى متعدد الثقافات؟ وفى عصر ازدياد الارتباطات، فإن فرصة الربط بين الثقافات، واستخدام التنوع الثقافى بطرق إيجابية، يفتح الباب أمام القدرة الإبداعية.

وشركة "كوكاكولا"، وهى شركة عالمية تمارس نشاطها فى ظل ثقافات مختلفة، قد أدركت ذلك منذ أمد طويل. وقد قال سيرجيو زيمان، رئيس التسويق، إن من جوانب قوة شركته أن "لدينا الآن عدد من اللهجات التى نتكلم بها". وشركة "كوكاكولا" تستعين بشبكة عالمية من الأشخاص المبدعين وبوتيكات الإعلان. يقول زيمان: "إننا نطلب منهم أن يكشفوا لنا عن جوانب نجاحهم وفشلهم لأننا نستطيع أن نرسل بتلك المعلومات إلى كل أنحاء شركتنا. وقد بدأ الآن ما يمكن أن نسميه إخصاب متبادل للأفكار، فنحن نجد فجأة أن ما نقوم به فى المكسيك ربما ينجح فى اليابان على سبيل المثال".

٨- إن هذا عصر الإبداع لأن الإدارة تبدل دورها من السيطرة إلى التحرير - تحرير المبدعين. وهذا هو الموقف الفكرى الجديد للإدارة.

ونحن جميعا نعرف القوة المالية للأشخاص المشهورين الذين يبيعون المنتجات، ويجذبون الجمهور إلى دور السينما، ويصبحون أشخاصا رئيسية فى الثقافة الجماهيرية والسياسات الجماهيرية. والأشخاص المبدعون فى مجال الأعمال يتمتعون بنفس القوة. فحرب النجوم - من أصحاب الدعايات - هى واقع جديد فى عالم الأعمال.

فكيف تستطيع الشركات أن تحتفظ بهذا الرأسمال الفكرى المتجدد فى هذه السلالة الجديدة من العاملين غير المرتبطين بوظيفة دائمة؟ ما الموارد، والذوابع، والارتباطات العاطفية التى يمكن أن توفرها لتشجيع النجوم على توحيد رسائلهم الخاصة مع رسالة شركتك؟ ولما كان الإبداع ينجم عن الابتاس، والتعقيد،

والارنجال، فإن الحصول عليه يتطلب تقنيات إدارية مهيأة له خصيصا. فالشرارة تحتاج إلى هواء، إلى مساحة للتنفس، وإلى حرية لتشتعل. ولكن إذا سمحنا للهواء أن يهب بحرية أكثر من اللازم فإن الشرارة تنطفئ. ولنغلق جميع الأبواب والنوافذ والشرارة سوف تخبثق.

والمديرون الجدد يعرفون كيف يحافظون على جنوة الإبداع. والهدف الأكبر للقائد — وذلك يمثل تحولا إداريا آخر عن العصر الصناعي — هو تحرير الموارد والمواهب حتى تعبر عن نفسها بطرق تزداد مرونة وإبداعا. وشأن سادة الألعاب الجماعية ورعاية الفنون، فإن القادة يحددون الاتجاه، ويشعلون النفوس، ويسمعون، ويبسرون، ويهيئون.

وجملة القول: في مجال الأعمال اليوم — من القمة إلى القاع، ومن المركز إلى الأطراف — يشتغل الجميع بطريقة تجريبية لا رجعة فيها. فنحن لا نستطيع أن نأخذ أى شيء — أى شيء إطلاقا — على أنه أمر مسلم بكونه جيدا أو يتسم بالكفاءة أو جديرا بالعناية، أو قد تم اختباره والتأكد منه. فالأمر المؤكد هو التجريب، بمعنى تجربة حالة، أو لحن، أو جسر

وفي هذا بالتحديد تكمن السمة المميزة لعصرنا، التي تتردد في كل أنحاء عالم الأعمال: " هذه تجربة، واحد اثنان ثلاثة ... هذه تجربة، واحد اثنان ثلاثة... هذه تجربة، واحد اثنان ثلاثة ...".

ولكننا قبل أى شيء يجب أن نختبر أنفسنا. وفي الفصل التالي نقدم فحصا تشخيصيا سهلا ولكنه قاطع، على حد تعبير من ممارسون الطب، ونستطيع به أن نكتشف لنفسك الموارد الإبداعية في شركتك: أين هي، وفي أى الأفراد، وما هي، وما إلى ذلك.

وعندما نكون قد حددنا وقيّمنا أصولنا الإبداعية، نستطيع أن نبدأ فى استكشاف مسألة " كيف " - كيف نعثر على القدرة الإبداعية ونحولها إلى نجاح، أى كيف نمارس الارتجال الحر.

إشارات

فى موسيقى الجاز، الإشارات هى مقاطع موسيقية متكررة قصيرة وواضحة يمكن أن تقف مستقلة. وهذه هى إشارات الفصل الأول:

- ♦ نحن بسبيلنا للانتقال من الانشغال بالجوانب الفيزيقية والمالية إلى الاهتمام بشؤون بشرية خالصة: الخيال، والإلهام، والبراعة، والمبادرة.
- ♦ القدرة الإبداعية هى السكين التى تزداد حدة فى يد ممارس الأعمال الماهر.
- ♦ لو كنت أدير إحدى الشركات الخمسمائة الكبرى - حسب مجلة " فورتن " - اليوم، لانشغلت إلى وقت متأخر فى الليل بمسألة ما إذا كنت اجتنب النوع الصحيح من الأشخاص ؟ ولاسيما من الشباب. ولن أرتاح حتى أؤكد لنفسى أن الطاقة الإبداعية، والحيوية، والتحدى، وحتى الاندفاع يمكن لها جميعا أن تزدهر فى كل أنحاء المؤسسة.
- ♦ إن الأشخاص المبدعين يكونون فى أحسن حالاتهم عندما يتوافر لديهم الوقود عالى الاوكتين المتمثل فى روح اللعب والحرية.
- ♦ وشأن سادة الألعاب الجماعية ورعاة الفنون، فإن القادة يحددون الاتجاه، ويشعلون النفوس، ويستمعون، ويمسرون، ويهينون.

الفصل الثانى

المراجعة الحسابية للقدرة الإبداعية

القدرة الإبداعية ليست مثل الطقس: فانت تستطيع أن تفعل شيئاً بشأنها. وتستطيع أن تقيسها بدرجة تكفى لتحديد تأثيرها على المبيعات والأرباح.

يوافق معظم رجال الأعمال على الفكرة القائلة بأنهم إذا أرادوا أن يتفوقوا في السوق اليوم، فإن مؤسساتهم تحتاج بشدة لأن تكون أكثر إبداعا. والمشكلة هي أنهم لا يعرفون كيف يتحركون فيما وراء هذه النقطة. ولأنهم لا يعرفون فهم يرجعون إلى الحجج العتيقة التي تدفعهم إلى عدم التحرك على الإطلاق.

إنهم يقولون: " لا شك في أن الإبداع شيء عظيم، ولكنه مثل المطر: قد يهطل أو لا يهطل تبعا للمناخ، وليس هناك ما يستطيع أحد أن يفعله بشأنه ". هذا هو الرد الهادئ. وبعض الأشخاص يكون ردهم قاسيا أو جافيا: " أعطني فرصة ! إن الإبداع مثل عطر السيد المذهب: حلو، لين وجميل — خاصة عندما يكون نفاذا. لكن عطر السيد المذهب أفضل، فعلى الأقل أستطيع قياس المبيعات منه ."

وكلاهما على خطأ. فالإبداع ليس مثل الطقس، فانت تستطيع أن تفعل شيئا بشأنه. وأنت تستطيع أن تقيسه — ربما قياسا غير دقيق، ولكنه يكفي لتحديد تأثيره على المبيعات والأرباح. وأستطيع أن أؤكد لك أن هذا التأثير له دور حاسم تماما.

وموضوع هذا الفصل هو كيف تستطيع أن تجرى مراجعة حسابية لقدرة شركتك الإبداعية. وكلمة مراجعة حسابية قاسية ولكنها ضرورية. فهي السبيل لأن نبدأ تعلم علم الإبداع. وقد وضعت مجموعة نمطية من الأسئلة التي يمكن أن توجهها إلى زملائك المديرين، وإلى موظفيك، وإلى نفسك. وعندما تعثر على الإجابات سوف تعطيك نظرة عامة تشخيصية على العمليات الإبداعية الكفيلة بالنجاح — أو عدم النجاح — في مؤسستك. وانظر إليها كما لو كانت أداة لقياس الرنين (سونوجرام).

ونحن هنا نبحث عن المبادرات الإبداعية — نشأتها، وتكرارها، ومصيرها. والمبادرة الإبداعية هي أية اقتراحات لإحداث تغيير في

أسلوب العمل يثبت تفوقها في حوار جاد واحد على الأقل مع شخص آخر غير زوجة صاحبه، أو أحد أصدقائه، أو أحد زملائه في العمل. إنه حديث بشأن الإبداع. ولكن فلتنتبه: إذا كنت تتصور أن المبادرات الإبداعية في شركتك شائعة مثل الزهور في الصحراء، فعليك أن تحذف كلمتي "داعية إلى العمل" و "جادة". ويجب ألا نضيع الوقت في الجدل: فأنت بحاجة إلى أي نوع من المبادرة الإبداعية تستطيع أن تحصل عليه.

وأنت تحتاج إلى المبادرات الإبداعية لجميع الأغراض العملية. وكلنا لدينا ميل للبحث عن الإبداع في المنتجات، وننسى أهميته في العمليات والممارسات ووجهات النظر. ولا يمكن أن يؤدي قصر النظر هذا إلا إلى المشاكل. ولا تستطيع أية مؤسسة اليوم أن تتجاهل الحاجة إلى التجديد المستمر في تسويقها، وفي تعيين موظفيها، وفي حساباتها، وفي عمليات التخطيط الخاصة بها، وهلم جرا. وينطبق نفس القول على القدرة الإبداعية التربوية: تحسين الأساليب التي تستخدمها الشركة في نقل المهارات القديمة إلى الموظفين الجدد، وتعليم المهارات الجديدة للعاملين القدامى. بل إن مجال القيم العملية يجب أن يساند نوعا معينا من القدرة الإبداعية. فدوائر الأعمال ليست مجتمعات تقليدية تعمل، عن قصد أو غير قصد، بكفاءة، على نشر قيمها من خلال الحمض النووي العقلي للجميع. فالقيم التي تستغل بها الشركات، وتؤدي بها أعمالها، يجب أن تتقرر بطريقة واعية ومقصودة - أي بطريقة إبداعية أو غير إبداعية.

وهناك تحذيران آخران قبل أن أشرح طريقة المراجعة نفسها. ولكل من التحذيرين صلة بالفشل. فلا بد من الاعتراف ابتداءً بأن الكثير من المبادرات التي تفشل تستحق الفشل. ويقول البعض إن

الانتقادات التى تهدم تلك المبادرات هى نفسها أعمال إبداعية. وهى بغير شك جزء لا يتجزأ من العملية الإبداعية. غير أن النقد وإبداء الرأى ليسا من المبادرات الإبداعية. فهما دائماً لهما طابع رد الفعل، ولا ينطلقان إلا بوحى من شخص آخر. والتحذير الثانى، عليك أن تتذكر المثل القديم بشأن الفشل: أنه يتيم، فى حين أن للنجاح ألف أب. وكثيراً ما يكون هذا القول صحيحاً فى الحياة اليومية، وهو على الأقل فرض عملى صحيح يجب على الباحث أن يأخذه فى الحسبان. فعليك أن تنتشر الثناء على أوسع نطاق، وأن تلقى باللوم على الفشل - عند اللزوم - بناء على عوامل نظامية أو ثقافية. فالمراجعة الحسابية للمبادرات الإبداعية ليست وسيلة " لتحديد أسماء وتوجيه اللوم ".

المراجعة الحسابية

١- الحقائق المجردة

- ♦ ما قيمة الأصول فى قنراتك الإبداعية (المعدات الخاصة، والأشخاص، والبناء الهندسى)؟
- ♦ ما نسبة الإيرادات التى تحصل عليها من منتجات لا يزيد عمرها على سنة واحدة ؟ أو على خمس سنوات ؟
- ♦ قم بتقييم إنتاجيتك الإبداعية. ما النسبة المئوية للمبادرات الإبداعية فى بضع السنوات الأخيرة التى تحولت إلى منتجات فعلية؟ أو تحولت إلى تحسينات فعلية فى الأعمال؟ أو إلى تغييرات مفيدة أو تعزيزات ملموسة لثقافة الشركة؟

- ♦ ضع قائمة، إذا أمكن، بست مبادرات إبداعية مختلفة أخذت بها أخيراً شركتك، أو القسم الذى تعمل به، أو الفريق العامل معك - حسب الأحوال.

٢- الثناء الواجب

- ♦ من الذى دفع تلك المبادرات إلى الوعى العام أو المناقشة: أهو من العاملين فى الداخل، أم شخص من الخارج؟
- ♦ من الذى أيدھا ؟
- ♦ من الذى تقدم بتلك المبادرات خطوة أخرى، أو إلى مستوى آخر، فى الطريق إلى تحقيقها؟
- ♦ ما المناقشات التى كان لها دور أساسى فى هذه العملية؟

٣- المناسبة

- ♦ فى ظل أية ظروف نشأت تلك المبادرات؟
- ♦ هل بدلت من لا شئ؟
- ♦ هل كانت استجابة لتحديات معينة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فممن كان هذا التحدى؟
- ♦ هل كانت استجابة للمنافسة؟
- ♦ هل نشأت استجابة لوضع طارئ، أو لضرورة ملزمة، أو لحدث آخر غير متوقع؟
- ♦ هل كانت نتيجة لتصميم تم بحثه بعناية فى الشركة لتشجيع أو لاستيراد مثل هذه المبادرات؟

٤- التصميم

إذا كنت تعتقد أن نظاماً للقدرة الإبداعية على نطاق الشركة كان حافظاً لمبادرة معينة، فهل تستطيع أن تعزل عناصر النظام التي كان لها دور في ذلك؟

- ♦ ابحث العوامل واستخدمها (تعيين الموظفين الجدد، الاندماج، شراء مؤسسة أخرى، الاستشاريون، الخ)؟
- ♦ العناصر المعمارية (مساحات العمل الخاصة، المساحات الاجتماعية، الخ)؟
- ♦ العناصر الثقافية، وهل هي ذات طبيعة وصفية ومساندة للإبداع؟
- ♦ العناصر التربوية (التدريب في الموقع، الاستفادة من فترات الراحة بين دورات الدراسة، تدريبات تنقية الذهن، الخ)؟
- ♦ الأشكال المختلفة من العصا والجزرة (المنح، ضغط الأقران، المكافأة بالمراكز، الخ)؟
- ♦ العناصر التكنولوجية (شبكات المعلومات، أنظمة الاتصال، أدوات قرن الجينات، الخ)؟
- ♦ عناصر القيادة (تنخلات المديرين وغيرهم) ؟
- ♦ العناصر المالية (الاستثمار في القدرة على توليد الأفكار، المال الراكد)؟

٥- المتابعة

- ♦ ضع خريطة لسير عينة من المبادرات الإبداعية من للفكرة إلى مشروع غير رسمي إلى مشروع رسمي، ثم إلى مصدر نشيط للقيم لدى الشركة.

- ♦ وجه اهتماما خاصا للقيود النظامية، ونقاط المراجعة، والعقبات، ونقاط الاحتكاك، وما إليها، مع ملاحظة ما إذا كان مسار العمل مرنا بالقدر الكافى، أم أنه جامد ومعرقل للعمل.
- ♦ انتبه أيضا للعوامل البشرية (الغيرة والحماسة، اليقظة والجهل، مساندة القيادة، الخ) التى يمكن أن تعوق أو تيسر تقدم المبادرة.

٦- بداية القياس

- ♦ ما مقدار ما تعرف عن إجراءات منافسك وثقافتهم؟ وعن الشركات ذات القدرة الإبداعية على الأخص؟
- ♦ ما مقدار ما تعرفه عن أكثر الشركات إبداعا فى صناعتك؟
- ♦ كيف تشجع المعرفة فى كل أنحاء شركتك بالتطورات الجديدة فى صناعتك؟ عن طريق المعارض التجارية؟ النشرات؟ المؤتمرات؟ الزبائن؟ شبكات المبدعين؟
- ♦ هل وجدت، فى استطلاعاتك وبحثك فى أنشطة المنافسين، مفاتيح تشير إلى مواردك أنت للقدرة التنافسية فى المستقبل؟
- ♦ ما القدرات المتوافرة لديك والتى يصعب نسخها والنسى نتيج لشركتك أن تمارس الإبداع بصورة خاصة، ومستمرة، وفعالة؟

٧- الأفراد

- ♦ هل تعرف من يملكون أكثر المواهب إبداعا فى مجال عملك، وما العوامل التى تحركهم؟
- ♦ ما سجلك فيما يتعلق بالتعرف على أصحاب المواهب، واجتذابهم، وتطويرهم، والحفاظ عليهم؟

- ♦ بالتحديد، كم من أصحاب المواهب الإبداعية فقدتهم فى
الاثنى عشر شهرا السابقة، وماذا تفعل لإحلال آخرين مكانهم؟
- ♦ من المسؤول عن التوظيف؟ وهل الأمر يتعلق فقط بالموارد
البشرية؟
- ♦ هل تؤدي عمليات إعادة الابتكار لديك إلى تحقيق المستوى
المرغوب من التنوع والاختلاف فى الآراء وإدخال أصوات
جديدة؟
- ♦ ما النقص، إن وجد، فى عمليات توظيف العاملين فى شركتك،
وكيف ومتى تعتزم تصحيح تلك المشكلات؟

٨- رأس المال الإبداعى

- ♦ ما الأنظمة الموضوعية للتعرف على قدراتك الإبداعية وأدائك
الإبداعى؟
- ♦ ما الأنظمة الموضوعية من أجل توليد أفكار إبداعية؟
- ♦ ما الأنظمة الموضوعية لتراكم هذه الأفكار وحمايتها؟
- ♦ ما الأنظمة الموضوعية لتحويل هذه الأفكار إلى واقع؟
- ♦ ما الأنظمة الموضوعية لمكافأة هذه الأفكار؟

لقد تحدثنا عن القدرة الإبداعية التى تتبع من حيازة فكرتين
متعارضتين فى نفس الوقت. والآن سننتقل من الحديث إلى
العمل، من انضباط المراجعة الحسابية إلى فن الارتجال
الحر. فالارتجال الحر فى أداء موسيقى الجاز نموذج يمكن أن نقضى
به دوائر الأعمال المهيأة لاحتضان القدرة الإبداعية ذات الأهمية
البالغة.

الفصل الثالث

الارتجال الحر وإدارة القدرة الإبداعية

يتضمن عزف الجاز — شأن الأعمال — سلسلة من الخطوات لتحقيق التوازن. فهو يجب دائما أن يكون منضبطا وملتزما — ولكنه لا يكون مقيدا قط — بالصياغات، والخطط، والموسيقى المدونة. ويجب دائما أن يكون مندفعاً إلى الخارج، وإلى الأمام، وإلى أعلى — ولذا فهو بالضرورة الحتمية لا يقبل الاكتفاء أو الرضا عن النفس.

الجاز هو شريط الصوت فى حياتى. فالنغمات تختلف، تملئها الظروف أو يملئها إلهامى الخاص ورغباتى. وبالمثل الإيقاع، وخط الباص، ومركز النغم. كلها متاحة بشكل أو آخر، جاهزة للارتجال. وأنا أعزف هذه الموسيقى ليس فى عزلة، بل مع مجموعة أخرى من العازفين الذين تحدث مساهمة كل منهم فرقا: الزملاء، وأفراد الأسرة، والأصدقاء، والشركاء، والزيائن، والأغراب. وحتى عندما أكون وحدى، أجد نفسى مركزا لحوار داخلى. وأنى ممزق بين ما هو معطى وما يجب أن أحصل عليه، بين الالتزام بالقرآن وتقديم الجديد، بين حقائق الآخرين وحقيقتى. وفوق كل شيء، أشعر بإغراءات المعلوم، والمفازى القديمة، بينما أكافح للتغلب على الخوف من المجهول، أو التحديات الجديدة التى لم أعرفها بعد.

ولكن سواء كنت منفردا أو مع آخرين، فإن ممارستى للحياة ومسار أفكارى وأفعالى هما مسار وممارسة عزف الجاز: إنى أتحرك بالارتجال، بالخيال. واسمحوا لى أن أفسر - بل أن أصور - ما أعنى. فالارتجال الحر، رغم كل شيء، ليس فقط هو شعارى الهادى فى الحياة، بل إنه أيضا الشعار السائد فى هذا الكتاب.

لقد هبط علىّ بدون انتظار عشق الجاز فى ظروف غير معتادة. فقد رأى والدائ ألا يغامرا بمستقبلى فى مجاهل إحدى المدارس العامة فى مدينة نيويورك، فأرسلانى بدلا من ذلك إلى معهد أكثر تشددا، هو "مدرسة ريفرديل كانترى". وحتى أستفيد بأكبر قدر من هذا التغيير، أخلتلى إلى القصول الداخلية.

وهناك أخذتلى مجموعة من الطلاب الأمريكيين الأفارقة فى غير النوم - سكيب ويد، وجيرى ويليامز، وأديسون آدمز،

وكالفين هيل - وأدخلوني ضمن دائرتهم الداخلية. وربما كان دافعهم إلى ذلك معرفتي بالموسيقى الكلاسيكية: إذ كنت أمارس عزف البيانو بجدية منذ الرابعة من العمر. وعلى أى حال، فقد غير هؤلاء الفتيان حياتي وما أعزفه من موسيقى. ففى الليل، وبعد إطفاء الأنوار، كنا نتلاقى ونعقد جلسة حرة، وغالباً ما تدور حول الموسيقى. وعند ذلك يقوم أديسون أمز، الذى يدخل سيجارا ضخما غير مسموح به فى المدرسة بالتأكد، بفتح خزانته حيث يحتفظ بجواهره: مجموعة كبيرة من الألبومات الجاز من بلو نوت، ريفرسايد، برسيتيج، إمبالس - وكلها من أفضل الأسماء. ولن أنسى ما حييت الليلة التى سمعت فيها لأول مرة سلم النغمات العنبة التى يعزفها جون كولترين، ولتى تصحب المغنى الأسطورى جونى هارتمان فى النسخة التى يقدمانها من أغنية " Lush Life " (الحياة اللذيذة). وكان أصدقائى الجدد يجلسون فى دائرة يلكز كل منهم الآخر، ويغيرون قسما وجوههم متظاهرين بالتأثر بجمال الموسيقى. وكنت متأثرا بها أيضا، ولكنى لم أكن قد تعلمت بعد أنه ليس ثمة ما يمنع من إيداء ذلك.

وفى وقت لاحق أنشأت مع عدد من زملائي فى الدراسة نادى موسيقى الجاز بمدرسة ريفرديل. وكانت تلك وسيلة للحصول على موافقة المدرسة على الاستماع، وكذلك للحصول على معدات الأداء الدقيق (الهاى فاى). وكنا مجموعة من الطلبة البوهيميين، نقرأ الأدب الأوروبى، ونلعب البوكر، وندخن قشر الموز، ونرقص على نغمات أهدأ و " أفضل " موسيقى فى العالم. وكان كل ما نحتاج إليه هو بيريهات - ترينها أغصان اللبلاب بطبيعة الحال - لتكون رمزا لقاعات الكلية التى ننتمى إليها.

نرى لماذا يقع فتى لطيف مثلى - من الجيل الأول من الأمريكيين نوى الأصول الصينية، والذي تعلم الموسيقى الكلاسيكية، والطموح والجاد فى دراسته - يقع بهذا الحماس فى حب لون من الموسيقى يعتبرها كثير من الأمريكيين هامشية، إن لم تكن هدامة؟ لأنها ديناميكية، ملهمة، جميلة، ويا للغرابة - مفيدة للغاية. فالارتجال الحر هو فى جوهره إطلاق للخيال. وعندما تدور بيننا مناقشة حامية، فإننا نرتجل. والرقص يتحول إلى حد كبير إلى ارتجال حر. وهذا أيضا هو السبيل الذى يسلكه فريق تطوير المنتجات فى الشركات حتى يأتى بشيء جديد يفرض على الزبون الانتباه. وعندما تسير إحدى الشركات على الحبل المشدود بين كفاءة الدراسة والانفعال الملهم، عندما تترك الموسيقى المدونة وراءها وتتطلق إلى آفاق جديدة، تكون قد دخلت مرحلة الارتجال الحر. ولدى الجاز الكثير مما يعلمه لنا بشأن الارتجال. لقد قال ديوك إلينجتون : " إذا بدا الأمر جميلا، فهو جميل ". ومع ذلك فعلى معظمنا أن نمضوا إلى أبعد من ذلك حتى يتمكنوا من الفهم.

فى الجاز - وفى الأعمال - يكتسب أسلوب الارتجال قوته من الطريقة التى يقيم بها التقابل بين بعض التوترات البشرية الجوهرية، أو التناقضات البشرية. وهاهى قائمة جزئية بها، ليست مرتبة بأى ترتيب خاص :

♦ المستقر (التراث، والقوى المعروفة، والحالة القائمة) فى مقابل الجديد.

♦ الحاجة إلى الشكل فى مقابل الاندفاع نحو الانفتاح.

♦ المعايير والقواعد الجوهرية فى مقابل الحاجة إلى التجريب.

♦ أمن المؤلف فى مقابل إغراء المجهول.

- ♦ الاستجابة للمجموعة والمسؤولية تجاهها فى مقابل التعبير الفردى عن الذات.
- ♦ الانضباط فى مقابل الحرية.
- ♦ القوة فى مقابل الرغبة.
- ♦ النظرية المستقرة فى مقابل التجريب المستمر.
- ♦ الخبرة فى مقابل الجدة والسذاجة.

وتوصف موسيقى الجاز بأنها ارتجالية لأنها لا تسعى إلى إيجاد حل لتلك المقابلات. إنها بمأمن من الوصفات الجاهزة، ومن الصيغ الثابتة. إنها ترضى (إذا كانت هذه هى الكلمة الصحيحة) بأن تعيش معها — أن تصنعها أو تعزفها — بكل قيمتهما. فى الموسيقى الكلاسيكية يبدأ الأمر بالهام التآليف، يتبعه عرق إجراء البروفات، وبعد ذلك يأتى الحدث الحاسم وهو الأداء. أما فى الجاز فإن هذه المراحل الثلاث تصبح أجزاء لا تميز بينها فى عملية واحدة. فى الجاز، وفى الارتجال فى مجال الأعمال، البروفة هى ذاتها الأداء، هى بروفة الأداء.

ومع ذلك ينبغى أن تنتبه إلى أن الجاز يميل بشكل ظاهر نحو الجانب الأيمن لهذه المقابلات. فنحن نكون مبتدئين فى ممارسة الارتجال الحر — وعازفو الجاز غالبا ما يعترفون، ويخضعون عادة، ويلتزمون كثيرا باشتراطات الماضى، وأصول الاستجابة، والمجموعة، والمستقر تاريخيا، وهلم جرا. وأتصور أن الجانب الأيسر للمعادلة يمثل خطة العمل، أو دليل الاستخدام، أو ما يسمى عادة الموسيقى المدونة. فالموسيقى المدونة، بما فيها من علامات موسيقية، وإشارات توجيهية، وتعليمات بشأن التنبو، هى أشبه بالخطة التى يستعين بها المهندسون المعماريون — إنها نقول لنا ماذا

ينبغي أن نبني. ومهمة مؤدى الموسيقى المدونة سهلة نسبيا: عزف الموسيقى على نحو ما أراده المؤلف — بلا أخطاء.

ولا تستطيع مؤسسة تدار إدارة جيدة أن تعيش بدون قدر من الموسيقى المدونة. فهي تسمح بالتحكم فى التعقد، الذى بدونَه تتحول الأوركسترا السيمفونية الحديثة مثلا والنثى تضم أكثر من مائة عازف، إلى أصوات مختلطة. ومعظم التعاملات البشرية واسعة النطاق تحتاج إلى تخطيط أولى محدد، وإلى طقوس، وخرائط للطريق، ومسودات، وغير ذلك، ولكنها تحتاج أيضا إلى الارتجال. وذلك ليس فن أساتذة الجاز وحدهم. والمحاورات تقترب من أن تكون تجربة للارتجال المشترك، وذلك أمر سوف تجده فى حياة كل يوم. وكما يذكر ستيفن ناكمانوفيتش فى كتابه "Free Play" (العزف الحر)، وهو كتاب عن قوة الارتجال: "إنك تلتقى بشخص جديد، وتخلقان لغة بينكما. هناك تبادل ومشاعر ومعلومات غادية رائحة، بتسويق بديع. وعندما تتجح المحادثة، فذلك مرة أخرى ليس النقاء فى منتصف الطريق، وإنما هو مسألة تطوير شيء جديد لكلينا". ولكن المحاورة تحتاج إلى تعزيزها بموسيقى مدونة وإن كانت غير مرئية. "لا تخلق فى عيني محدثك، لا تقاطعه بدون اعتذار، لا ترفع صوتك فوق الحدود المقبولة"، وهلم جرا.

ولكننا فى كل الحالات تقريبا نحاول أن نتحرر من الموسيقى المدونة وأن ننطلق — كما يقول "هاك فين" — نحو إمكانيات المستقبل، نحو الصدق الفردى والتعبيرية الفردية، نحو الرغبة الشخصية، نحو التجريب. وهذا الدافع هو الذى يصنع الجاز — وهو الذى يحفز التجديد فى مجال الأعمال، ويعزز الحوار الاستراتيجى للعظيم، والارتجال العلى.

ولكن خطأ إدراك هذا الحافز أدى أيضا إلى الاعتقاد الواسع بأن الجاز ليست له قواعد — وأن الحرية منفصلة. وليس هناك ما يبعد عن الحقيقة أكثر من ذلك. وقد عبر عن هذا تشارلز مينجوس — مؤلف موسيقى الجاز المعروف بارتجالاته الملهمة وإيقاعاته المؤثرة — أفضل تعبير بقوله: " إنك لا تستطيع أن ترتجل على لا شيء، بل يجب أن يعتمد ارتجالك على شيء ما ". وحتى فيما يسمى الجاز الحر، وهو من الأمور التي استجذت في الستينيات والسبعينيات، فإن عازفي الجاز يعملون داخل بنية محددة. فهم يتفقون على من الذي سيعزف ومتى، وعلى مفهوم فضفاض للمركز الرئيسي أو الكلي، ويدعون نغمة مستقرة تحدد الشكل الإيقاعي للعزف الفردي.

وحتى من يعزفون أشكالا أكثر محافظة من الجاز، يسعون بالتجربة للعثور على " النقطة العذبة ". وإذا انحدرت الموسيقى إلى أنغام مألوفة للغاية، تحولت إلى أكليبيات. وإذا كانت غامضة أكثر مما ينبغي فإننا لا نرى في وسط الفوضى شيئا له مغزى. والجاز — شأن مجال الأعمال — يتضمن سلسلة من أعمال الموازنة. ويجب دائما أن يكون منضبطا — ولكنه ليس بأي حال مقيدا — تبعاً للصيغ، والخطط، والموسيقى المدونة. ويجب دائما أن يسعى إلى الخارج، وإلى الأمام، وإلى أعلى — ولذا فإنه بالضرورة مضاد للاسترخاء والرضا عن النفس.

والسوق العالمية اليوم — المضطربة والمتسعة، والتي تطالب بلا توقف بالجديد، والتجريبي، والأسرع والأفضل والأرخص — ليست بيئة قاعة الحفلات الموسيقية. فليس هناك وقت متاح لمديرى الأعمال للبحث عن حلول في أرشيفات موسيقى الأعمال المدونة.

فعالم الأعمال التنافسى الحالى يعطى علوة لمهارة الارترجال. فالعالم كله ناد للجاز. وبإيجاز، هذا عصر يتطلب إلهام الفن.

والانضباط. إن الدور (الإبداعى) للمدير هو تفعيل المفارقة، أو التضارب المركزى، فى جلسة الارترجال الحر؛ بحيث تقع النقطة العذبة، المتحركة دائما، فى موقع ما بين الأنظمة والدراسة من ناحية، والإبداع الحر للفرد من ناحية أخرى. وهذا واضح، وموسيقى الجاز وإدارة الإبداع فى مجال الأعمال متماثلان. فهما ينبعان من نفس المنطق، منطق السوق المعاصرة؛ ما يريده الزبائن، وما يبدو " جيدا ".

ولكن هناك عنصرا حاسما فى كل من الجاز ومجال الأعمال ربما لا يكون بنفس القدر من الوضوح، وهو القدرة على المنافسة. ففى الجاز، يقف أحد العازفين السوليست ويلعب فى مواجهة آخر. والواقع أن الارترجال الحر يكاد يكون رمزا لعمليات الاقتصاد الكلى للرأسمالية. فكلاهما، على حد العبارة الشهيرة لأستاذ الاقتصاد الراحل فى جامعة هارفارد جوزيف شومبيتر، يتميزان بـ " التدمير الخلاق ".

والتدمير الخلاق - فى عمليات التجديد الابتكارى للمنتجات - حكاية قديمة. فالبريد الصوتى يأتى ويبيعت بجيشوش من موظفى المكاتب، يبحثون عن خطوط أخرى للعمل. وعندما يأتى " الرابيت " فإنه يقتل " البج "؛ ويأتى " النيوتايد " ويخرج " التايد " القديم. والكوكا نلدا " الكوكا الجديدة " التى تحرك شهيتنا عاتدة بنا إلى " الطعم الحقيقى " للكوكا الكلاسيكية. وشركة " سونى " تأتى إلى السوق بمنتج جديد كل أسبوع تقريبا - وغالبا ما يكون ذلك مدمرا لإمكانية تسويق أحد منتجاتها السابقة. وفى سنة ١٧٧٦، فى فجر

الرأسمالية الصناعية، كتب آدم سميث الفيلسوف والاقتصادي، بحزن ولكن بحكمة، قائلا إن الأمر يتطلب قدرا كبيرا من الدمار حتى تتجمع ثروة أمة عظيمة. وإذا كنا لم نتألم بعد مع هذه المفارقة، فالأفضل لنا أن نترك مجال الأعمال.

واليكم ما أرمى إليه: إن فن وممارسة إدارة الإبداع يتطلبان تيسير التدمير الخلاق — يتطلبان الارتجال الحر. إننا بحاجة إلى طريقة للتعامل مع الإلهام — طريقة تساعدنا على تحديد الفائزين، وأن نضمن (أو ننهي) "حياتهم" المقبلة في النظام الإنتاجي. ومن بين هذه الأشياء الخلاقة، وذلك ليس مصادفة، نماذج التدمير الخلاق التي يقدمها مديرو الإبداع. وفي اعتقادي أن جلسات الارتجال الحر هي من بين هذه النماذج — وهي أفضلها.

ولنتأمل ما حدث في محل "منتون"، وهو ناد أتيق يقع في شارع ١١٨ في هارلم، في سنة ١٩٤٠. وكان تيدي هيل، وهو قائد فرقة سابق، يتولى إدارة المحل في ذلك الوقت. وكان صاحب المحل قد استأجر هيل لينعشه بعد أن اقترب من الإفلاس. ولتأكيد العلاقة بين لغز الإبداع وخطر الإفلاس، قام هيل بتشكيل فرقة حول عازف الطبل كيني كلارك: كان ثيلونيوس مونك على البيانو، ونك فنتون على الباص، وجو جاي على الترمبت. وقام في نفس الوقت بتنظيم سلسلة من "ليالي أعمال المشاهير"، وسمح للموسيقيين بالتحرك كما يشاءون. ووفقا لما يقول به جيمس لينكولن كوليار، مؤرخ موسيقى الجاز: "لم يمض وقت طويل حتى انتشر القول بأن محل منتون هو أحسن المحلات التي يمكن للمرء أن يسهر فيها". وجاء عازفون مشهورون مثل كولمان هوكنز، وروى إلدرج، وبين ويستر، وليستر يونج، ويني جومان، ليعزفوا ويرتجلوا. وكان

ديزى جيلسباى من العازفين الدائمين. ولكن الطاحونة بدأت تدور حقا عندما رتب كلارك ومونك أن تستعين المجموعة بعازف الساكسفون الشاب الذى وصفه كلارك فيما بعد بأنه " كان يعزف موسيقى لم يسبق أن سمعناها من قبل. وكانت هيئته تبدو كما لو أنه خلق للعزف على الطبول. فقد كان أسرع مرتين من ليستر يونج، وكان يسبقه فى الهارمونية بكثير ". وكان هذا الوافد الجديد هو تشارلى باركر. وكان مجيئه إيذانا بميلاد موسيقى البوب، أو البيبوب، وهو تطور يمكن أن يسميه المبدعون فى المجالات الأخرى " التطبيق القاتل ".

وهذه القصة نموذج لمديرى القدرة الإبداعية فى المجال العملى: دور كل فرد والعلاقة بين الإدارة والموهبة فى صورة هيل وكلارك؛ والمزج بين النجوم والمجهولين؛ انفتاح الطريق؛ وعنصر المنافسة بطبيعة الحال. وقد أعرب هايدن كاروث، الشاعر والمغرم بالجاز، عن ذلك بقوله: " إنها كلمة غريبة، أليس كذلك - الارتجال؟ لقد اعتقد الكثيرون، من كتاب البوب، والـ " دى جيه "، وغيرهم، أنها تعنى شيئا جيدا ويشعر بالإشباع، مثل ما يتبقى من مذاق التوت فى الفم ... ولكنى أعتقد أنها تعنى أمرا ينطوى على المنافسة، بل وعلى العداء ". وإنى شخصا أتساءل كيف كان الحال عندما أدرك الجميع فى صالة منتون فجأة أن تشارلى باركر قد بدأ شيئا لا يستطيع ليستر يانج مجاراه فيه.

ويجب أن نتذكر، أنه لم يكن فى وسع أحد فى ذلك الوقت أن يتنبأ بمصير البيبوب. فربما يكون قد انطفأ بريقه خلال أشهر قليلة، ولكن الذين آمنوا بقدرته استمروا يعزفونه، ويدخلون تغييرات عليه، ويرعونّه، ويقطعون التسجيلات لتقديم مقاطع منه،

ويكسبون أموالاً من وراء ذلك، ويروجونه، إلى أن تم استيعابه بالكامل في نهاية الأمر في شجرة الحياة (الموسيقية) متعددة الأغصان. وهذا كل ما يستطيع إنسان أن يفعله بفكرة إبداعية. ولكن ذلك يمكن أن يكون كل شيء.

غير أن هناك جانباً آخر للارتجال الحر، جانباً يجب الاهتمام به بقدر الاهتمام بعنصر التدمير الخلاق. ففي حلقات الارتجال الحر، وعلى غير الحال في أداء الموسيقى الكلاسيكية، ليست هناك أخطاء قاتلة. أجل، إن النقاد والجمهور الخبير يسمحان لآرتور روبنشتاين بأن ينسى بضع النغمات وهو يعزف شيرزو لشوبان. ولم لا؟ لقد أضاف الكثير إلى حفلات الموسيقى. ولكن عشاق الموسيقى الكلاسيكية لا يتسامحون مع العازفين الذين لا يؤدون لها أداء صحيحاً. أما في الجاز فليست هناك أخطاء، وإنما هناك نغمات ليست متوقعة في نطاق الأجرومية الهارمونية الأساسية. والنغمة التي تخرج عن السياق الهارموني أو الإيقاعي ليست خطأ مؤكداً. بل على العكس، إن التحدى الكبير في الجاز هو إدخال مثل هذه النغمات في تنفق الارتجال، هو تحويل الخارجى إلى "الداخل"، وبالتالي إبراز الديناميكية الجارية وإدخال عنصر من الجدة عليها.

والتشبيهات هي أدوات خادعة وخطيرة للتعليم. ومع ذلك فإن جلسات الارتجال الحر والجاز عموماً — تطرح على مدير القدرة الإبداعية أسئلة أساسية:

♦ من ؟ هناك أولاً السؤال المتعلق بالأشخاص الذين نقبلهم، وبالتالى الأشخاص الذين ينبغي أن تستبعدهم. يزعم البعض مثلاً أن "الفنانين" في محل منتون أدخلوا بعضاً من أصعب مقاطع "الببوب" عمداً من أجل استبعاد العازفين الأقل كفاءة. فهل

ينبغي لك أن تقبل " الجميع " - أى كل الأعضاء فى المؤسسة برمتها، وكل المنتهين إلى ثقافة بعينها؟ وهل تتطلب الكفاءة الإبداعية مجموعة معينة، مجموعة تتميز بمستوى خاص من المهارة، أو فنقل الأسلوب، أو الآلات - أى نوع من الجدارة الأساسية؟

♦ /أيهم؟ ثانيا، هناك السؤال المتعلق بمن يتولى المسؤولية، أو " من يتولى شؤون المخزن "، كما عبر عنها ديف بروبيك عازف البيانو العظيم ذات مرة. وكما رأينا، فإن التحدى الكبير المستمر فى إدارة القدرة الإبداعية (أو أن يكون المرء مبدعا) هو معالجة التقابل بين الفن - أى الاستخدام الحر للبصيرة، والرؤية، والإلهام - والانضباط. وقد ذكر بروبيك فى حديث مع أحد المحاورين أن " التسجيل الأول [لأشهر رباعياته، " Take Five "] كان صعبا إلى حد ما. ولم أعزف فيها عزفا منفردا. كان على أن أترك تلك القطعة لأننا لم نكن قد اعتدنا على أن نعزف ٤/٥، بالرغم من أن بول ديزموند كان قادرا على أن يعزف فيها منفردا منذ البداية. وحتى اليوم، فإن جو موريللو يميل لأن أعزف وراءه عندما يعزف قطعته المنفردة. وفى بعض الليالى أثناء جولتنا كنت أغيرها، وعند ذلك كان يقول لى: احرص على أن تبقى قطعتك بسيطة، فذلك يعطينى مزيدا من الحرية فى التنقل وتغيير الإيقاعات. وإنى أشعر بنفس المشاعر؛ فهناك شخص يجب أن يتحمل المسؤولية، وأن يتيح لمن يقوم بالارتجال قدرا أكبر من الحرية لينطلق على سجيته ". ومرة أخرى، فإن على المدير أن يختار من يقوم بتحمل المسؤولية. فهل يقوم المدير بتحديد السرعة، أم يترك مسؤولية ذلك لمن يريد؟

وكيف سيؤدى التقابل بين المسؤولية والعزف الحر إلى حوار ذى مغزى بين النغمات، أو الكلمات، أو الأفكار؟

♦ ماذا؟ ثالثاً، هناك مسألة النغمة - ما هى خطة العمل. قد يتولى ذلك من يتحمل المسؤولية، ولكن ليس بالضرورة. فقد يكون ذلك شأن أى شخص وكل شخص، ويكون ذلك ضرورياً أحياناً. وينطبق نفس القول على الأسئلة الفرعية المتعلقة بالالتزام بالنغمة، وبالتمبو والإيقاع، ومثل هذه المسائل الأساسية. إن إدارة القدرة الإبداعية تشمل تحديد المسؤولية عن جداول الأعمال هذه كلها، وتحديد الواجبات، وإقرار المقاطع الرئيسية، والخروج منها.

♦ من أجل ماذا؟ رابعاً، هناك السؤال المتعلق بالنهاية - النهاية باعتبارها خاتمة، أو منتجاً، أو هدفاً، أو نتيجة، أو غرضاً، أو كل ذلك. ومرة أخرى فإن المدير هو المسؤول عن التعريفات وعن الحدث على السواء. وله الصوت المرجح فى إنهاء الحفل، وفى تحديد وتقييم "إنتاجه" (إن وجد) وفى رسم خطوط واقية حوله، وفى تحديد مصيره التالى.

♦ أين؟ خامساً، هناك السؤال المتعلق بالمكان. هل ينبغي للعازفين أن يجتمعوا فى قاعة لإجراء البروفات؟ أم أنهم جاهزون لنادى الجاز؟ وما نوع المستمعين (أو عدم وجود مستمعين أصلاً) الذى يستخرج أحسن أداء لديهم؟ وهل يوجد شخص مختص بفضاء المعلومات؟ إن على مدير القدرة الإبداعية أن يقرر، أو أن يتخذ على الأقل مسؤولية القرار.

كل هذه الأسئلة تحتاج إلى بحث بالتفصيل، وهذا بالتحديد ما سافعله فى الفصول التالية. لقد أن الأولان للذهاب إلى خلفية المسرح وفحص المهارات الأساسية للارتجال الحر فى الفصول

الثلاثة التالية. ولكنى أتقدم باقتراح أخير قبل أن نترك هذا الفصل: أيا كان ما تفعله، تأكد من أنك تركت جانباً الموسيقى المدونة القديمة الموجودة لديك.

إشارات

♦ إن الجاز — شأن إدارة الأعمال — ينطوى على سلسلة من عمليات التوازن. فهو يجب أن يكون منضبطاً دائماً — ولكنه ليس مقيداً قط — بالصياغات، وجداول الأعمال، والموسيقى المدونة. ويجب أن يعمل دائماً على الاتجاه إلى الخارج، وإلى الأمام، وإلى أعلى — وبالتالي فهو بالضرورة مناهض للاسترخاء أو الرضا عن النفس.

♦ إن الدور (الإبداعي) للمدير هو التعامل مع التناقض المحورى، أو التقابل المحورى، فى جلسة الارتجال الحر: أن يحدد موقع " النقطة العذبة " المتغير دائماً، فى مكان ما بين الأنظمة والتحليلات من ناحية، والقدرة الإبداعية المتدفقة بحرية للفرد من ناحية أخرى.

♦ إن فن وممارسة إدارة الإبداع يتطلبان تيسير التدمير الخلاق — أى الارتجال الحر. فنحن بحاجة إلى طريقة لمعالجة الإلهام: طريقة تساعدنا على تحديد الفائزين، وتضمن (أو تنهى) " حياتهم " التالية فى النظام الإنتاجى.

♦ فى جلسات الارتجال الحر، ليست هناك أخطاء قاتلة.

♦ ألق بعيداً بموسيقاك المدونة.

الفصل الرابع

تنقية العقل

الفانتازيا، والتخيل الموجه — ما أسميه الأحلام المركزة — كلها سُبُل
مطروقة لتنقية العقل.

" أولدريتش ١١٠ " قاعة عادية من قاعات مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد. فمدرجها الكلاسيكى المؤلف من خمسة صفوف، وما بها من سبورات وشاشة لعرض اللوحات يعطى شعورا بالراحة والتركيز والتأثير الدرامى. وإذا كان نجاح التعلم يتوقف بالكامل على أدوات التعليم، لأطمأنت الكلية إلى النتائج.

وفى هذه اللحظة، كان ما طلبته من تلاميذى هو بالتحديد الجلوس مطمئنين. وأظلمنا قاعة " أولدريتش ١١٠ "، وأغمض التلاميذ عيونهم. وكان التدريب بسيطا، وكأنه لعبة. كنت أقرأ عليهم قصة تحوى شذرات من الحياة فى المستقبل - وكأنها قطع منتزعة من الحياة الخاصة وحياة العمل - والتى يحتمل للغاية أن تكون حياتهم الخاصة فى وقت أو آخر. أقول لهم: " تصوروا أنكم تقدمتم خمس سنوات فى المستقبل. فمع من أنتم؟ انظروا حولكم. أين أنتم؟ ماذا ترون؟ صفوا المشاهد، والألوان، والأنواق، والروائح". تمثلى القاعة بالابتسامات والتبهدات. وربما تتبع تسجيلات موجات عقول الطلبة إيقاع ألفا: ترددات بفولطية معتدلة تكشف عن اليقظة المسترخية المستقبلية.

وبالخبرة، فإنى أعرف ما يحدث. الطلبة جميعا فى حالة أشبه ما تكون بوضع أذهانهم فى الفضاء. قد تمتلكهم الدهشة فى البداية لوضوح الصور التى يلعبون بها، ولكنهم لا يلبثون أن يندمجوا تماما فى تجربتهم. بعضهم يرى مساكن تلمع فى الضوء الأخير للنهار، والأطفال الذين لم يلقوهم بعد يركضون عبر المساحات الخضراء. وبعضهم يمسك بيد الشخص الذى يحبونه بينما يتسكعون على شاطئ أبيض إلى جانبه مياه زمردية. ثم يسمعون، بناء على إشارة منى، نغمة أخرى. فالآن يرى بعضهم أنفسهم فى طائرة نفاثة، ترتفع بهم فوق السحب، وفى إحدى اليدين كأس بها

شراب، وفي اليد الأخرى سماعة تليفون. وربما يكون بعضهم يصافح رئيس الولايات المتحدة ، تمهيدا لتقديم المشورة إليه بشأن سياسات التجارة الدولية.

وهذا التدريب قصير نسبيا. فبعد ست أو سبع دقائق أطلب إضاءة النور، ونبدأ في الكلام، الذي يكون دائما محتكما بشكل ملحوظ . فالطلبة منفعلون، مستثارون، مختلطة عليهم الأمور — كلها في وقت واحد. وكل جلسة من هذه الجلسات تثير دهشتي مجددا بتلك الوفرة من التفاصيل التي يتلمسها الطلبة أثناء تلك الدقائق اللاهية.

ما الغرض من جلسة الارتجال الحر الداخلي هذه؟ إنها ليست بالضرورة من أجل مساعدة الطلاب على زيادة التعرف على حقيقة أنفسهم أو على تطلعاتهم. فليس غرضي " علاجيا ". وكل ما أريده هو أن أفتح الأبواب والنوافذ أمام الرؤية — من أجل إعداد تلاميذي للتفكير الإبداعي. إنه تدريب، واحد من تدريبات متعددة استُخدمها، تسهل تنقية العقل.

وقد كنت أرغب في أن أسمى تلك العملية " الحصول على البرود العقلي "، لولا أن كلمة " البرود " أصبحت تعني لمعظم الناس في هذه الأيام، خاصة في عالم التكنولوجيا الراقية، نوعا من " الإجادة ". غير أن عازفي الجاز يستخدمون الكلمة لوصف حالة أسماها بعضهم أحيانا " المعرفة المسترخية ". فالفنانون، والمتصوفون، ودعاة الأخلاق، والرياضيون — وكلهم مبدعون — لديهم شعورهم الخاص " بالبرود ". وقد شرح راينر ماريا ريلكه، الشاعر الألماني في أوائل القرن العشرين، تلك الفكرة عندما كتب إلى صديق له يقول: " دائما عند بداية العمل، يجب أن أستعيد تلك

البراءة الأولى ... فإذا قرر ملاك الشعر أن يأتى، فسيكون ذلك لأنك أقتنعت بالحضور، ليس بالدموع، بل بالحاحك المتواضع، وبأن تكون دائما فى البداية، أن تكون مبتدئا .

إن عازف الجاز العظيم كيث جارىت، يخلق فى حفلات العزف المنفرد على البيانو التى اشتهر بها، غابة من الإيقاعات والنغمات والتركيبات والتتابعات الهارمونية والتكوينات من لا شىء. وقد قيل إنه ينتج حفلات للعزف تثير المشاعر عن طريق " إخلاء عقله من كل فكرة مسبقة ". ويتحدث الرياضيون عن " الدخول فى الحالة " - الشعور بأن المباراة هى التى تلعبك، وليس العكس. وفى مجال الأعمال، أقرب مثال إلى ذلك هو " ذهنية المبتدئ ". إننا نخلى العقل حتى نعود إلى البداية. وكما يقول شونريو سوزوكى، معلم " الزن " العظيم: " فى ذهنية المبتدئ هناك إمكانيات عديدة. أما فى ذهنية الخبير فليست هناك غير إمكانيات قليلة ".

ومن الوسائل المؤدية للوصول إلى هذا الشرط المسبق للإبداع، ذهنية المبتدئ هذه، أن ندفع أنفسنا، أو نتفعلنا الظروف، إلى إحداث تغيير جذرى للموضوع. وكان سورين كيركجارد، الفيلسوف الدانمركى فى القرن التاسع عشر، يسمى ذلك " طريقة الدورات ". وقد بنى فكرته على زراعة المحاصيل: أنت لا تستطيع أن تزرع القمح إلى ما لا نهاية فى نفس الحقل؛ إذ عند نقطة ما يكون عليك أن تزرع الذرة حتى تستعيد التربة خصوبتها. وعلى الكائن البشرى الذى يريد تنمية قدرته الإبداعية أن يوجه اهتمامه إلى الموضوعات التى لا يتقلها القلق - موضوعات ليس لها ارتباط بالمهمة التى ينشغل بها.

ورجال الرياضة يعملون على تنقية أذهانهم عمدا. فقبل السباق مباشرة، يحول العداء نفسه بالكامل إلى نوع من الريبة التى

تفرغ في الهواء. أو فلتنظر إلى لاعبي التنس في فترات الاستراحة بين الأشواط: إنك غالبا ستراهم يحدقون في الفضاء أو يعبثون بأوتار مضاربهم. إنهم يمارسون دورة محاصيل عقولهم، يبحثون عن نقطة سكون في وعيهم تجد فيها نفوسهم استراحة في انتظار المعمة المقبلة. وفي اليابان الإقطاعية، كان محارب الساموراي يقوم بإعداد نفسه لمبارزة تنتهي بالموت، بأن يجلس في حالة تأمل ويحدق في زهرة أفحوان واحدة في آنية للزهور. وفي كتاب " اللعبة الداخلية للموسيقى " (The Inner Game of Music) الذي ألفه باري جرين، واستمد فكرته من كتاب تيموثي جالواي " اللعبة الداخلية للتنس " (The Inner Game of Tennis)، يقترح أن يحدق من سيقومون بالارتجال فترة كافية في أصابعهم أو في مادة آلاتهم، أو أن يركزوا انتباههم على شيء آخر، قبل أن يقتربوا من الموسيقى. وكذلك فإن تنقية العقل هي ما يرمى إليه مهندسو العمليات عندما يطلبون من المديرين " أخذ ورقة جديدة ".

وفي كل واحدة من هذه الحالات، سواء منها التقليدية أو التقليدية، يكون للممارسة نفس الغرض - إبعاد العقل عن المهمة المتسلطة عليه وما يحيط بها من شكوك ومخاوف، وتوجيهه إلى عالم لا ينطوي على مخاطر، ومع ذلك فهو عالم محدد من أجسام مسترخية، أو زهور أفحوان، أو أوتار المضارب، أو الأصابع المسترخية على لوحة مفاتيح، أو قطع بيضاء من الورق.

وإذا كان هناك عنصر من الغرابة في هذه التدريبات (وهو أمر مسلم به) فذلك لأن الغرابة، مثل الفكاهة، تهيئ سبيلا سريعا ومؤكدا للتغلب على سيطرة الطريق المفروغ منه، المعروف، " الصحيح"، والحالة القائمة، الحاضر الذي لا فكاك منه. وقد عرف أساتذة

"الزن" والمتأملون المسيحيون ذلك منذ أمد طويل، وأصبحت تقنيات الغرائب الآن من الأمور المعهودة فى كثير من دورات التدريب.

فقد يطلب من المشاركين فى بعض هذه الدورات أن يطلقوا أسماء جديدة على الأشياء - أن ينظروا إلى السقف ويطلقوا عليه اسما جديدا مثل "مائدة"، أو أن ينظروا إلى مصباح ويطلقوا عليه اسم "كلب". والغرض من هذا التدريب المثير للسخرية فى الظاهر - والذي أصبح مستقرا فى علم المعرفة الحالى - هو كسر الارتباط الذى نقيمه عادة بين الأشياء والكلمة التى نستخدمها للدلالة عليه، وأن نتجه إلى التفكير فيما يسميه ستيفن بينكر من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا "التعقيل" أو التصور العقلى، اللغة التصورية للعقل المبدع. وقد وجه بينكر وغيره من علماء المعرفة اهتماما جادا بالروائيين والفنانين وعلماء الرياضة، الذين يذكرون أن أكثر "إلهاماتهم" يداعا جاءت إليهم لا فى كلمات بل فى صور مرئية. وقد اعترف ألبرت أينشتاين يوما بأنه، شأن الكثيرين منا، حصل على بعض من أفضل أفكاره فى شكل صور مرئية أثناء وقوفه تحت الماء للاستحمام. وذكر أنه وصل إلى بعض رؤاه النافذة عن طريق أن يتخيل مثلا كيف يكون الحال إذا ركب شعاعا من الضوء ونظر وراءه إلى ساعة يد، أو ماذا يمكن أن يحدث إذا ألقي بقطعة نقود معدنية بينما يقف فى مصعد يهبط بسرعة. كتب أينشتاين يقول: "يبدو أن هذه اللعبة للجمع بين الأشياء هى السمة الرئيسية للفكر المنتج - فقبل أن يكون هناك أى اتصال بالكلمات أو غيرها من أنواع الإشارات التى يمكن توصيلها للآخرين ... لا ينبغي السعى بقوة إلى الكلمات التقليدية أو غيرها من الإشارات المألوفة

إلا كعمل ثانوى، عندما ... تكون الارتباطات قد اتضحت بما فيه الكفاية ويمكن العودة إليها عند الحاجة".

إن جلسة التدريب التى ترمى إلى كسر قبضة القيم اللغوية المستقرة تدعو مجموعة من الأشخاص أن يتصوروا مثلاً كيف يرغبون فى تنظيم أنفسهم فى الذكرى الخامسة والعشرين لالتقائهم فى المدرسة الثانوية. ويطرح أحدهم فكرة، ويكون واجب الشخص التالى أن يقول: "نعم، ولكن ..."، ويطرح فكرة أخرى. وبشكل مفاجئ يقوم القائد بتغيير القواعد: الآن يجب على المتكلم التالى أن يبدأ من حيث توقف سابقه، فيقول: "نعم، و ...". فهذا التحول البسيط، من السلب إلى الإيجاب، يغير النبرة العاطفية للمناقشة، ونشهد تحسناً ملموساً فى الانفتاح والمشاركة. وفى الوقت نفسه يشهد الجميع دور اللغة بوصفها لاعباً ولعبة يلهو بها العقل.

إن الفانتازيا، والتخيل الموجه — وما أسميه الحلم المركز — هى مسالك مألوفة لتنقية العقل.

وقد عملت أخيراً، مثلاً، مع مجموعة من الأشخاص المكلفين بوضع تصميم لبرنامج إعلانى جديد لشبكة مترو الأنفاق بهونج كونج. فلو أنى طلبت منهم أن يقدموا لى أفكارهم بشأن المشكلة، فلن أصل إلى شئ ذى بال. فأقول لنفسى إن الألوان قد أن لأقود المجموعة فى جولة للتفكير الداخلى. وأطلب منهم أن يفكروا فى مشهد محبوب إليهم من فيلم سينمائى، وأن يستعيدوا ذلك المشهد فى عقولهم ويقوموا بتسجيله مصحوباً بأية أفكار أو تداعيات ترد على ذهنهم. وأذكر أن أفضل المشاهد عندى هو القفز إلى سرعة الضوء فى فيلم "حرب النجوم". وأقول لهم إن سفينة الفضاء نكترتلى هذا الصباح بالجلوس داخل طائرة، وذلك نكترنى بدوره بأنى ركببت

الطائرة بالأمس إلى هونج كونج. وأنى أشعر بفارق التوقيت (جيت لاج) ورغم أن أشعة الشمس تتفد من خلال الشباك، وأشعر رغم ذلك بأن الوقت هو الحادية عشرة فى الليل، وأنى أفضل الحصول على طعام العشاء الخفيف بدلا من الغداء الذى يوشكون على تقديمه لى. وأسجل ما يرد على خاطرى من تداعيات حرة على السبورة البيضاء. وأفكر: ماذا لو تسامحت بشأن الطعام؟ وهل هناك أفكار أخرى؟

وتقل هذه الطريقة مفعولها. فالمشاهد من الأفلام المفضلة لدى المجموعة تمتد على نطاق واسع، ولكن أحد الأشخاص وفكرته تسيطر على الآخرين. فهو منفعل بشأن مشهد من فيلم مستقبلى يسمى "متسابق يجرى كالسيف": حيث تطير سيارة نفائثة عبر ستارة فيديو بحجم ناطحة السحاب. وبينما يضيف أعضاء المجموعة تفاصيل من عندهم إلى ذكرياته، يبدلون أيضا فى إيجاد ارتباطات بموضوع الاجتماع: الإعلان عن مترو أنفاق هونج كونج. ويتغير الجو فى الغرفة تغيرا ملحوظا.

عندما دخلت لأول مرة إلى قاعة الاجتماع، وجدت مجموعة من الأشخاص منشغلة بعمل منهجى جاد. وبعد ذلك "التجوال" بدت نفس المجموعة وكأنها مستها الكهرباء: إذ كان أفرادها يقطع كل منهم الآخر بانفعال، ويكمل كل منهم الجملة التى بدأها الآخر. وبإيجاز، كانوا يبدعون ويرتلون.

إن القدرة الإبداعية تبدأ بتوليد الأفكار. ولكنها توجد أيضا إلى حد كبير فى اختيار الأفكار، وتطويرها، وتنفيذها. فعندما يبدأ الأشخاص فى تشغيل عقولهم، ربما يكتفى بعض أفراد المجموعة بانترار ما يطرأ لهم غفو الخاطر. فليس هناك "وصول" إلى

أفكار، وليس هناك سعى إليها. ومع ذلك فعن طريق الاعتراف بالإبداع فى الاختيار والتنفيذ، يكون أكثر المشاركين فى المجموعة خصوصية مدركين لكون الأفكار التى تطرح مألوفة، وسيسعون للوصول إلى "أراض" جديدة لشيء أكثر جدّة وقوة.

ولم تكن مشاهد الأفلام لازمة وجوهرية لنجاح اجتماع هونج كونج هذا، وكذلك لم تكن مشاهد المستقبل فى حياة اللهو أو العمل ضرورية لدفع الطلاب إلى الارتجال الحر المشترك فى قاعة "أولدريتش ١١٠". إذ أن "النفمة" التى استدعتها كان يمكن أن تكون ببساطة بعض دعوات الطعام التى لا تنسى، أو رفع السفينة تيتانيك، أو البحث عن الكلمات التى تبدأ بحرف "ج" - أى شيء مسلم لدرجة تخرج الأذهان من التركيز الواعى على المعلوم، على الواقع الحاضر، بأكثر مما ينبغي. إن التركيز والانصباب على المشكلة، أيا كانت، يؤدى عادة إلى حصر تفكيرنا فى المجرب والمؤكد، وبحول دون وصولنا إلى المخازن الشاسعة للصور والخبرات غير الواعية.

وتقنيات الصدمة، إذا استخدمت بعناية، يمكن أيضا أن تساعد فى تنقية الذهن. يقال عن عميد أسطوري لكلية الحقوق فى هارفارد إنه اعتاد أن يحيى اجتماعا لتلاميذ السنة الأولى بأن يطلب من كل طالب جديد أن ينظر إلى من يجلسان إلى يمينه وإلى يساره، ثم يكون واتقا من أن واحدا منهما لن يعود إلى الكلية فى السنة الثانية. وقد افتتح سيرجيو زيمان، رئيس التسويق فى شركة "كوكاكولا"، ندوة تدريبية فى الشركة أخيرا بأن طلب من المديرين المجتمعين أن يتخللوا أنه قد تم فصلهم للتو. كما أن روبرتو جوزويتا رئيس شركة "كوكاكولا"، مشهور بمحاضرات "الأبقار المقدسة" التى

يفند فيها بقسوة كلا من المعتقدات المستقرة لتقافة الشركة المسلم بها. ويؤكد أفكاره بعرض شريط فيديو يتضمن أصوات القطعان الكبيرة من الأبقار التى تتعى حظها.

كما أن الأفكار الإبداعية تتبع من احتكاك المدخلات المتعارضة. عندما سألت رالف أوستراوت، وهو مهندس معروف ومصمم للمنتجات الإلكترونية يحمل ٦٤ براءة اختراع أمريكى، عما يوصى به المديرين الذين يرغبون فى تشجيع الكفاءة الإبداعية فى منظماتهم، أجاب بعبارة " المجلات المصورة ".

— المجلات المصورة ؟

قال إنه يعتقد أنه ليست هناك وسيلة لتنقية الذهن أفضل من السفر إلى أنحاء غريبة من العالم، وأنه ليست هناك وسيلة للسفر أسهل ولا أرخص من أن ينغمس المرء فى العوالم الغريبة التى بعثر عليها هذه الأيام بين الصحف والمجلات. فالمجلات تعرض لمحات كافية بشأن الثقافات الأخرى، واهتماماتها وتجلياتها.

ولذا فإننى كثيراً ما أطلب من تلاميذى وزبائنى أن يذهبوا إلى المكتبة التى تحوى أكبر قدر من المجلات، وأن يشترروا " تذكرة " تحملهم إلى مناخ مختلف بدرجة منعشة — وأعنى بدرجة تحدث صدمة لديهم. وإنى لأود أن أعرف اسم المجلة التى يختارها كل منهم، ولكنى لا أسأل هذا السؤال أبداً. أما اختياراتى الخاصة، فقد شملت مجلة " سيف الحظ " والدوريات الشعبية التى تتناول حياة قباطنة البحار، ونشرة عن أنواع الوشم وأشكاله.

إن البحث فى الخارج عن مخلات جديدة أمر ضرورى. وقد تبدو فى الأمر مفارقة، ولكننا نحتاج لأن نعرف ما لا نعرفه. نحن

بحاجة للاتصال بما هو جديد حقا علينا، وأن ندركه بهذا الوصف من خلال ذهنية المبتدئ. وإني أنظر إلى الوعي العملى باعتباره مهمة جوهرية وغالبا غير مسلم بها كأداة تنظيمية فى مجال الأعمال؛ باعتبارها وسيلة تستطيع المنشأة من خلالها أن تشعر بشيء جديد حقا فى بيئتها، بدلا من الاكتفاء بأن تتكلم مع نفسها. وهذا أمر لا يمكن أن يترك للمصادفة أو للارتباطات العابرة. إذ إنه يجب أن يكون مقصودا، ومنهجيا، ومستمرًا.

وهناك نهج متعددة. يقول ستيف نيش، منتج فيلم "فوريست جيمب" إنه يحتاج لأن يكون خارج منطقة الكود التلفزيونى ٣١٠ (لوس أنجيلوس). فالأفكار الجديدة تأتى إليه من مجالات بعيدة جدا عن الأفلام السينمائية. إن شركة "أندرسن كونسلتينج" عملاقة الاستشارات تحتفظ "بمجموعة لتقييم التكنولوجيا"، معروفة "بكفاءتها المهنية فى مجال شعر الوجه"، وكونها جسرا بين العاملين فى الشركة البالغ عددهم ٣٢ ألفا من ناحية، وبين عالم مؤتمرات المتطفلين والبرامج الهامشية من ناحية أخرى. ومن أجل المحافظة على جذة رؤيتهم، فإن مديرى بعض شركات المنتجات الاستهلاكية معروف عنهم أنهم يقومون بجولات تفقدية بين المحلات دون الإفصاح عن شخصيتهم (على طريقة ما يمكن أن يسمى مناورة "الأمير والشحاذ"). وقد قام وولفجانج شميت مدير شركة "ريرميد" بزيارة لمتحف اللوفر؛ حتى يستقى أفكارا للمنتجات الجديدة. وبعض الشركات تستأجر غلمانا لم يبلغوا العشرين؛ ليطوفوا أنحاء شبكة الإنترنت العالمية ويعودوا بمداخلات جديدة. بل وهناك شركات تستخدم من لم يبلغوا العشرين بعد فى أعمال أكثر إبداعا. فشبكة "جلوبال بيزنس نت وورك" استأجرت آمون ربابورت منذ سنوات قليلة باعتباره "قائما العالمى الصغير".

وكانت مهمته أن يطوف حول العالم ويبلغ مشاهداته للشركة. وشركة "ميجي سيكا"، أكبر شركة للحلويات في اليابان، وهي في كثير من النواحي شركة يابانية تقليدية، ومع ذلك فإن أحد مديريها لديه وصفا غير عادى لوظيفته. وقد كان يعيش خلال السنة الماضية في بروكسل، يتناول العشاء، ويزور محلات البقالة. وكان لقبه: الذؤافة.

وفى نهاية الأمر، إن رجال الأعمال يحتاجون إلى زيادة الوعي. إنهم بحاجة إلى تنقية عقولهم الجماعية من أجل البحث عن مدخل جديد حقا ومثير للرؤى الإبداعية.

وهناك نهج آخر يمكن أن يطلق عليه اسم "محرك الحدس"، ويتبع سبيلا آخر. فشركة "ماتشوشينا"، العملاق الياباني الذي يملك بين ممتلكاته المتعددة، ماركة "باناسونيك"، لديها خطة لمائة سنة تشمل أنواع الأعمال المحتملة وتوقعات التغير في الأسواق. ولعلك تتساءل عما يمكن أن يتحقق من خير من وراء خطة لمائة عام في مجال جوهره التغير المستمر؟ المتوقع قليل للغاية. ولكن كمحرك للحدس فإن فائدتها لا تقدر بثمن. فدفع أية شركة لوضع تصور عن مستقبل "رسمي"، ينشط الإبداع الفردي والجماعي، ويدفع الجميع إلى البحث في البدائل.

وتعقد شبكة "جلوبال بيزنس نت وورك" جلسات مع عملائها من الشركات، يطلب فيها من كبار المديرين أن يتصوروا عناوين صحف الغد التي تصف شتى المستقبلات البديلة أو السيناريوهات التي سيكون على شركاتهم أن تعمل في إطارها.

وتقيم الشبكة ارتباطا واضحا بين هذه السيناريوهات الموضوعية للمستقبل وبين عملية الإبداع. ويصف نابيير كولينز،

وهو من كبار مستشارى الشبكة، تلك السيناريوهات بأنها أدوات لتحقيق "قفزة متخيلة إلى المستقبل". ويؤكد أهمية التخطيط عن طريق السيناريوهات فى توليد نطاق من الأفكار الجديدة. وذلك يتحقق بخلق بيئة مواتية للأفكار تتقبل الأفكار المتعارضة، وتتضمن طائفة عريضة من الآراء. وهى عملية ستستدعى منا اهتماما خاصا فيما بعد.

وإذا عدنا إلى قاعة " أولدريتش ١١٠ "، فسجد أن تلاميذى قد صقوا عقولهم. وأشعر بنجاح تدريينا من خلال وجود جو أكثر استعدادا للقبول بسود القاعة. فالتلاميذ الآن يستطيعون أن يسمعوا الآلات التى يعزفها الجهاز الإبداعى - عقولهم. فهناك بوق الاهتمام والحنس، والأكتو ساكس الممثل للرغبة والشوق، والرؤىة النفاذة للكلارينيت، والأنغام الراقصة العذبة للفيبرافون (من آلات النقر). وبعد أن تحررت عقولهم حديثا من المفاهيم المسبقة، يستطيع تلاميذى أن يمارسوا - بطريقة لا تتطوى على مخاطر وأشبه بالألعاب - النزاع والغموض الخلاق، واللذين تعقبهما (وربما لا تعقبهما) هارمونى تجميعية تعزفها آلة واحدة أو مجموعة كبيرة من الآلات.

ولعلكم تفترضون أن الطلبة الكبار الذين يدرسون إدارة الأعمال لا يحتاجون إلى التعريف بقوة أذهانهم. ولكنكم تخطئون فى ذلك. ففى ثقافتنا، يؤمن كل فرد تقريبا، إما برومانسية الفن أو بالعمل الشاق المضاد للرومانسية. فالرومانسيون يؤكدون بخل ربات الفن: فهن يتعطفن بعطاياهن من الإلهام على قلة مختارة، ولا يتعطفن بها على غيرهم. أما معارضو الرومانسية فيكتفون برفضها: ليس ثمة وجود للربات ولا للإلهام، وإنما هناك الحظ

والعرق. وينقسم الرومانسيون إلى فريقين، الفريق محدود العدد الذى يعتقد أنه " حصل عليها " - أى القدرة الإبداعية - والعديدون الذين يعتقدون أنهم لم يحصلوا عليها. أما معارضو الرومانسية فلا يرغبون فى الحديث عنها أصلاً.

وتبين عمليات الأداء الداخلى التى أقوم بإدارتها فى قاعة " أولدريتش ١١٠ " لكل طلبتى باستثناء أشدهم كبتاً أن كلاماً من وجهتى النظر هاتين تبعد كثيراً عن الهدف. وتلاميذى يعرفون أن القدرة الإبداعية هى وظيفة طبيعية للعقل، كما أن التنفس أو السهضم هما من الوظائف الطبيعية.

ومن الجلى أن الأشخاص الذين تمتلئ نفوسهم بالشك سيجدون صعوبة فى تنقية عقولهم الداخلية. بالإضافة إلى أن الرؤية الإبداعية وكذلك التحرك الإبداعى لا يأتیان بلا مخاطر. وهناك بعض النفوس السعيدة يبدو أن لديها قدرة فطرية على تجاهل أو إنكار أو استبعاد الشك والقلق بل والخوف، التى تثيرها المخاطرة دائماً لدى بقيتنا. وهؤلاء الأشخاص نادرون إلى أقصى حد، وهم ليسوا مبدعين بصورة خاصة. وفى نهاية الأمر، إن المخاطرة هى أم الاختراع، كما أنها ابنته، وذلك يعنى أن من ليست لديهم حساسية تجاه المخاطرة قد يفكرون إلى أسباب قوية وملحة تدفعهم إلى الإبداع. أما بقيتنا، فيجب أن يجدوا طرقاً للتحكم فى المخاطر التى تتهدد أمننا. علينا أن نتهياً لقبول المخاطرة. والممارسة، كما يقول لك أى موسيقار أو رياضى أو جراح، هى أفضل أشكال التحكم فى المخاطر. أما فى مجال الأعمال، فإن اللاعبين الذين ينتظر أن يكونوا مبدعين ليس فى وسعهم أن يسعوا مسرعين إلى أقرب " حديقة رسمية للإبداع " ليمارسوا رياضتهم؛ بل ينبغى لنا أن

نصمم بيئات، وأنظمة، وثقافات، تزيد لأقصى حدّ من الفرص المتاحة للإبداع واحتمالاته.

فماذا نحتاج إذن لمواجهة مخاطر الإبداع ؟ إنه الإيمان، إن لم يكن بأنفسنا، فالإيمان بأن الكون رحيم إلى حد ما. أو إذا خائنا الإيمان، فنوع خام من الجسارة التي تدفعنا لتطهير عقولنا. وكما سنرى فى الفصل التالى، فإن الإدارة الجيدة للقدرة الإبداعية يمكن أن تعزز إيمان الأفراد وشجاعتهم. وما ينبغي أن تفعله الإدارة، فوق كل شيء، هو أن تحدد، وتقر، وتوفر بيئة جديرة بالثقة. والواقع أنه عندما يفعل مديرو الإبداع ذلك، فإنهم يستطيعون أن يعبروا عن قدرتهم الإبداعية الخاصة بهم.

إشارات

- ♦ فى مجال الأعمال، الشرط الذهنى للإبداع هو ذهنية المبتدئ.
- ♦ عادة ما يؤدى التركيز والانصباب على مشكلة معينة إلى تضيق تفكيرنا وحصره فى نطاق المجرب والمعروف، وإغلاق فرصة الوصول إلى المخزن الواسع لخيال وتجربة لا وعينا.
- ♦ الغرابة، شأن الفكاهة، تمثل طريقا سريعا وأكيدا للتغلب على سطوة المعطى والمعروف، والطريق " الصحيح "، والحالة القائمة، والوسواس القهرى بالحاضر.

- ♦ من الوسائل التي تمكننا من تحقيق هذا الشرط العقلي الضروري للإبداع، أى ذهنية المبتدئ، هو اندفاعنا، أو دفع أحد لنا، إلى إحداث تغيير جذري للموضوع.
- ♦ البحث فى الخارج عن مدخلات جديدة أمر حاسم. وقد يسدو الأمر مفارقة، ولكننا بحاجة إلى معرفة ما لا نعرفه.
- ♦ إن المعرفة العملية أمر ضرورى، وغالبا ما لا يكون ثمة إدراك لها باعتبارها أداة مهمة للأعمال.
- ♦ إن الإبداع وظيفة طبيعية للعقل، كما أن التنفس أو الهضم وظيفة طبيعية للجسد.
- ♦ على رجال الأعمال أن يطوروا وعيهم. وعليهم أن يطهروا عقولهم الجماعية من أجل البحث عن مدخل يكون جديدا حقا ومثيرا للرؤية الإبداعية.

الفصل الخامس

تهيئة مكان للقدرة الإبداعية

الأمر الضروري هو خلق جزيرة للخيال فى البحر المتلاطم من
مطالب اليوم المعتادة.

كان تشارلى باركر، عازف الساكسفون العظيم، عندما يحتاج إلى وضع مفاهيم موسيقية جديدة، ينسحب بعيدا عن اعتادهم من أشخاص وما ألفه من أماكن وأشياء. وكان يقول إنه " يذهب إلى كوخه في الغابة ".

وقد تبدو هذه عبارة غريبة. فالمعتاد أن يكون كوخ الغابة مكانا للعقاب، فهو المكان الذى اعتاد فيه الفتيان الأشرار أن يضربوا بالسياط. ولكنك إذا فكرت فى الضرب بالسياط على أنه عملية تطهر، عودة إجبارية إلى حالة البراءة، سوف ترى أن الذهاب إلى كوخ الغابة إنما هو وسيلة أخرى للوصول إلى ذهنية المبتدئ.

وهو أيضا مكان خاص: بعيد عن الطريق، وغير مزخرف، وهادئ أيضا، إذا استطعت أن تتجاهل صيحات الفتى العاثر أو الساكسفون. وهذا ما أود أن أناقشه فى هذا الفصل: كيف يستطيع المديرون أن يصمموا أماكن أو مساحات تيسر الإبداع فى منظماتهم. والأبناء الطيبة هى أن المديرين ليسوا بحاجة، لهذا الغرض، أن يشرعوا فى بناء أكواخ فى الغابة وراء غرفة البريد. والأبناء السيئة — المحيرة على أى حال — هى أن كل أنواع الأماكن يمكن أن تساعد القدرة الإبداعية، وأنه من الأفضل لمدير الإبداع ألا يتجاهل أيا منها. والوضع المثالى هو أن تحول شركتك كلها إلى كوخ الغابة الذى كان يلجأ إليه تشارلى باركر. وينبغى أن تفكر فيه لا كمكان مادي، بل كحالة عقلية.

ولننظر فى قائمة بالخصائص التى تفضل أن تكون موجودة فى مكان كهذا. إنه آمن، وغير رسمى، ويساعد على التحرر. وألا يكون صغيرا بحيث يقيدك، ولا كبيرا بحيث يقضى على الحميمية. مكان مريح، منشط، بعيد عن الملهيّات والتطفل. ليس مفتوحا أكثر مما

ينبغي ولا مقولا أكثر مما ينبغي؛ فى بعض الأحيان مخصص للعمل، وفى بعض الأحيان ليس كذلك. وهلم جرا.

إنها قائمة محيرة، أليس كذلك؟ فأولا، بعض العناصر مبهمة للغاية - أو إذا اتخذنا منها موقفا بناءً فإنها حافلة بالإمكانيات الخاضعة لاختلاف وجهات النظر. فما هو "الأصغر مما يجب" أو "الأكبر مما يجب"؟ ثم إن بعض العناصر تبدو وكأنها متناقضة. على سبيل المثال، "منشط"، و "بعيد عن الملهيّات والتطفل". فكلنا نعرف أن الملهيّات يمكن أن تكون منشطة. وعازفو الجاز يعرفون على سبيل اليقين أن التطفل، فى شخص عازف جديد، يمكن أحيانا أن يدفع بالحظة إلى التآلق. وكذلك عبارة "أمن"، والتي تدل على صفة سوف نرى أنها ضرورة حتمية للأماكن الصديقة للقدرة الإبداعية، لا تتفق دائما مع سمة ضرورية أخرى - وهى الانفتاح.

وخلال العقود القليلة الماضية، قام الكثير من الشركات الواعية بالقدرة الإبداعية بإجراء تجارب على مساحات مصممة وفقا لمبدأ الانفتاح. وسوف أصف شركتين من هذا النوع من بين آلاف الشركات: "فيرست فرنشوال كوربوريشن"، ومقرها منطقة خليج سان فرانسيسكو، و "استورى ستريت ستوديوز" فى كامبردج بماساتشوستس.

يتصاف أن تعمل كلتا الشركتين فى مجال التكنولوجيا الرافقة، ولكن لا تدع هذه المصادفة تضللك. فالمكتب المفتوح ليس بالضرورة من منتجات الأزمنة الحديثة. وعلى العكس، فإن النموذج مدين بفكرته "للفصل الدراسى المفتوح" الذى انتشر فى ثلاثينيات القرن العشرين، ولصالة الأخبار فى كل الصحف فى كل العصور، ولقاعات التبادل التجارى فى المؤسسات المالية.

وعند بداية القرن العشرين مثلا كان فى وسعك أن تدخل " بنك مورجان "، وهناك فى الطابق الأول، وفى وسط الداخلين والخارجين من هذه المؤسسة التى تقوم بقدر كبير من القروض وعقد الصفقات، كان بوسعك أن تمضى مباشرة وتتكلم إلى " جيه. بى. "، الرجل الكبير نفسه. إن المكتب المفتوح هو /عادة اكتشاف، قفزة إلى الوراء فوق شركة العصر الصناعى فى أوجه، وما كان يسوده من التزام بالمكاتب الصغيرة القائمة فى الأركان، ومفاتيح الحمامات، وساحات انتظار السيارات المحجوزة، والأسانسيرات الخاصة. وفى هذا السياق ينبغى أن تفكر فيه على أنه تكتيك يتبع أسلوب الصدمة؛ حيث يسمح لأى شخص بأن يفكر كما لو كان مبتدئا.

وقد كان رالف أونجرمان، الذى كان يعمل سابقا فى شركة " إنتل "، لا يزال يتولى رئاسة شركة " زيلوج " التى قام بتأسيسها، ثم شرع فى تأسيس " فيرست فرنشوال كوربوريشن " فى ١٩٩٣. وكما يؤخذ من اسمها، بدأت " فيرست فرنشوال " بدون مكاتب، وبدون إنتاج، وبدون موظفين، وحتى بدون هدف سوقى محدد. كان هناك أونجرمان، ولديه فكرة. وكانت فكرته أن يعثر على منهج للتعرف على التكنولوجيا الجديدة، التى بدأت تنطلق، والتعرف على إمكانيات استخدامها. وهو يتذكر: " أردت أن أفعل شيئا كنت أعرف أنى أستطيع أن أفعله: شيئا جديدا، جديدا، جديدا. أردت أن أحمل إلى السوق شيئا خلال سنة واحدة - شيئا لم يكن متوافرا لدى أى شخص آخر، شيئا يجتذب انتباه الجميع، ثم بعد مرور سنة واحدة أكرر ذلك كله مرة أخرى. كانت فكرة إخراج شيء طريف حقا، ورؤية ما تحتاجه السوق منه، ثم أطوره على نحو السرعة. وهذه هى الفكرة حقا، التطوير ".

تطوير ماذا؟ رأى أونجرمان فى البداية تكنولوجيا الفيديو الجديد المكتبى التى قدمتها شركة " أوليفتى " فى كامبردج بإنجلترا، ويرمى إلى السوق المحلية. ولكنها إذا أعيد توجيهها إلى سوق الأعمال، بالطريقة الصحيحة، يمكن أن تؤدي إلى ميلاد شكل جديد من العمل من خلال الشبكات - لقد رأى ذلك قبل سنوات من توقع حدوثه. وعند هذه النقطة، ضم إليه عددا من الشركاء. واعتمادا على أن يعهدوا بكل شيء تقريبا لجهات أخرى، من الإنتاج إلى التمويل، قام باستئجار مكتب. وكان راغبا فى الدخول فى اتفاق مع " أوليفتى "، والخروج منه بأسرع ما يمكن حتى يتمكن من الانتقال إلى شيء آخر.

وداخل المبنى، صمم عملية الإخراج التى قام بها على الصورة التى تتطلبها فلسفته فى مجال الأعمال. لقد أوجد بيئة عمل تتألف من غرفة واحدة واسعة مفتوحة. كانت فى الواقع أشبه بناد من نوادى الجاز. ووضع أونجرمان مكتبه المعدنى فى الغرفة المزحمة على بعد أقدام قليلة من كل المكاتب المعدنية الأخرى، ودعا " شركاءه " إلى التخلي عن حاجتهم إلى رموز المكانة الداخلية، مثل الألقاب. وكانت العملة المتداولة هى الأفكار، وليست شعارات المكانة.

وهو يقول: " فى البداية كان الجميع يعتقدون أنه سيكون من الصعب للغاية العمل فى قاعة كبيرة مفتوحة. وكانوا يقولون إنه سيكون من المحرج استقبال الزائرين، أو الرد على التليفونات مع وجود الآخرين فى مجال السمع. ولكن ذلك لم يلبث أن زال على الفور، وأعتقد الآن أن هذا الوضع كان من أكبر مميزاتها. وقد يسر لنا اتصالات سريعة كالبرق. فليست هناك أسرار فى قاعة مفتوحة. ومادام الغرض هنا هو تشجيع الأفكار، فمن المتعذر على - وعلى

أى شخص آخر - إلا أدرك على الفور ما يجرى فى المجال الخاص بأى شخص آخر. فعندما يأتى أحد العملاء ليقول إنه اكتشف مشكلة بشأن منتج معين، يستطيع كل شخص بلا استثناء فى هذه الشركة أن يشارك فى الأمر خلال دقائق قليلة".

ويقول أونجرمان، مازحا إلى حد ما، إن الجو المفتوح والملىء بالارتجال الحر المستمر فى شركته لا يدفع الأفراد إلى التواصل فحسب، بل أيضا إلى تطوير مهارات تؤدي إلى تواصل أفضل. "إننا ندعو إلى المواجهة المهذبة. فأنت عندما ترى مشكلة فى مجال شخص آخر، فبدلا من أن تقول: سوف أكلمه عندما أراه مرة أخرى، يكون من السهل أن تتكلم معه على الفور. ومن الطبيعى أنك ربما تسبب مقاطعة له، ولكننا نحن الفنيين بحاجة لأن ننشط مهارتنا الاجتماعية".

إن العنصر المهم هو الانفتاح - الانفتاح الذى يجعل للحوار صداه وييسره. يقول أونجرمان: "أعتقد أن الإنجازات الكبيرة تأتى عندما نتجاوز حدود الموضوعات التى نركز عليها اهتمامنا كل يوم، وننتقل إلى الأشياء التى يركز عليها الآخرون اهتمامهم. وعلى سبيل المثال: جاء أشخاص من شركة كبيرة للغاية ليزورونا وليطلعوا على أحدث منتجاتنا التكنولوجية. فجلسنا معا، نتجاذب أطراف الحديث، وفجأة قال أحدهم شيئا جعلنا ندرك أن هناك وسيلة مدهشة لاستخدام هذا المنتج لم نكن قد فكرنا فيها من قبل. ولماذا؟ لأن القائمين من تلك الشركة ينظرون إلى الأشياء نظرة مختلفة. لقد كانت لديهم مشكلة. ونحن كانت لدينا تكنولوجيا. وفى تلك المسافة انطلقت تلك الشرارة".

ويقارن أونجرمان طريقته بالنهج المعتاد: اعقد اجتماعا، وخذ قرارا بشأن أحد المنتجات، ثم اترك الأشخاص يتفرقون بين مكاتبهم

لمعالجة الأمر. "وبعد شهرين عندما يأتون لاختبار ما توصل إليه كل منهم، يجدون أنهم أساءوا فهم كل منهم للآخر إساءة تامة. وقد رأيت ذلك يحدث مرارا وتكرارا فى تطوير المنتجات. وفى البيئة التى أوجدتها يكاد ذلك أن يكون مستحيلا. فمن الصعب حقا ألا يتم التواصل والتكامل".

وما نتعلمه من أونجرمان وشركة "فيرست فرنشال" هو أن الإحصاب المتبادل للأفكار ضرورى لتنشيط القدرة الإبداعية. فوجهة نظر جديدة يمكن أن تكون بداية لقدر متزايد، مثل كرة الثلج، من الخيال والتجديد. وذلك لا يمكن أن يحدث إلا عندما تسقط الحواجز التقليدية. فكيف تقضى الشركات على تلك الحواجز؟ قامت شركة "تكساس يونيليتز"، ومقرها فى دالاس، بدعوة مجموعة من تلاميذ المدارس المحلية لعقد اجتماع ينصب على معرفة السبب فى أن اجتماعاتهم تتطلب وقتا طويلا ولا تنتهى إلى نتيجة مفيدة. وقالت إحدى الفتيات الصغيرات إنه ربما كانت الاجتماعات أكثر إنتاجية مما تبدو، واقترحت فكرة نظام جديد يسمح لنصف المديرين بعدم حضور كل اجتماع. وأخذت الشركة باقتراحها، وشرعت فى تسجيل ما يدور فى الاجتماعات على أشرطة؛ حتى يمكن للآخرين أن يستمعوا إليها فى الوقت الذى يناسبهم. وقامت شركة "توشيبا" اليابانية بدعوة أوروبيين وأمريكيين إلى مقرها الآسيوى فى طوكيو؛ لأخذ فكرة غريبة عن تنظيم توشيبا. وتقوم شركة "سامسونج" الكورية العملاقة بإرسال مديريها بانتظام إلى مكاتب شركة "إيدو" للتصميمات بمدينة بالو ألتو فى كاليفورنيا؛ لاستيعاب الثقافة الإبداعية. وهم يقيمون مكاتبهم الخاصة إلى جانب مكاتب "إيدو"، ولكنهم يدفعون ثمن السماح لهم بالدخول فى "جو" إيدو. ولا تعارض شركة "هولمارك" فى مدينة كنساس سيتى

بميسورى، فى إرسال فنانيها بالطائرات إلى المتاحف عبر أنحاء البلاد أو عبر الكرة الأرضية لتنشيط حاستهم البصرية.

وجملة القول، ينبغي لمديرى القدرة الإبداعية أن يعيدوا التفكير فى مفهومهم الأساسى عن المساحات: يجب أن يهزوه هزاً، وأن يبدلوه، ويوسعوا نطاقه.

شركة "ستورى ستريت ستوديوز" وهى شركة أزياء فى ميدان هارفارد سكوير الأنيق، تعلن عن ثقافة متميزة، تختلف حتى عن موسيقى الروك التى تتردد نغماتها فى أنحاء المقر من جهاز أسطوانات "سى دى" غير مرئى. وتشغل الشركة مساحة مرتفعة، جيدة التهوية، مفتوحة، وتوجد مجموعة من ألعاب الأطفال فى أحد الأركان. ويستطيع أى شخص يشعر بالرغبة فى ذلك - وغالباً ما يشعر بها كثيرون - أن يمارس بعض اللهو بمعدات التكنولوجيا الراقية، فيأخذ دوره فى لعبة "فرتشوال فاليرى" أو مع أسطوانات "ميسٲ" المسجلة على "سى دى روم". والواقع أن تلك المساحة، التى تبدو لأول وهلة غير منظمة، هى انعكاس كامل لقيم ساكنيها ومنهجهم. وقد اكتشفت شركة "ستورى ستريت ستوديوز" أن إضعاف - بل وإلغاء - الفارق بين العمل واللعب أدى إلى تشجيع مصمميها الشبان على تقديم تصميماتهم المبتكرة للمبانى والمدن ووسائل الإعلام التفاعلية، ورسوم الكمبيوتر (الجرافيك) البينائية. وذلك لسببين جوهريين: أحدهما، أن أولئك المصممين يعتقدون أنهم يؤدون أفضل أعمالهم عندما يمارسون اللعب الحر إلى الحد الأقصى. والثانى، أن الفراغ المادى المنطلق بحرية هو انعكاس لكبرياء الشخص المبدع حقاً واستقلاله. وليست هناك أدنى إشارة إلى التسلسل الهرمى الوظيفى بين مجموعة المديرين، فى هذا العالم من

الأكفاء المتساوين. لأن التسلسل الهرمي يعنى وجود رؤساء، أما هنا فإن كل فرد يمثل شركة قائمة بذاتها تعتمد على فرد واحد. وذلك بالرغم من أنهم ليسوا محصنين من تأثير الأشخاص الذين أصبحوا أسطورة فى مجال الأعمال فى جيلهم - وبرز بيل جيتس هو نموذج العصر السائد. وهم لا يتجنبون النجاح، إلا أنهم يجدون صعوبة فى التلاؤم مع الأوضاع السائدة فى الشركات التقليدية. لقد أنشأوا مكانا لأنفسهم، إمبراطورية خاصة بهم، مكانا الإبداع فيه هو السيد المطلق.

إن البوهيمية التكنولوجية ظاهرة جديدة تماما. وفيها نجد أن فضاء المعلومات يصبح مكانا يرحب بالفنانين والحالمين. فى الماضى كان الأشخاص الذين يرتادون الكافيتريات هم الشعراء والرسامون، ولكن كافيتريا المستقبل (التي وجدت بالفعل فى مختلف المدن فى أنحاء العالم) تحفل بشاشات الكمبيوتر ووصلات الشبكات المثبتة بالموائد. لم يعد هناك رسومات يضعها تولوز- لوتريك على فوط المحل. وإنما ستري، بدلا من ذلك، البوهيميين التكنولوجيين يعبثون بالبريد الإلكتروني والإنترنت. إن "ستورى ستريت" هى كافيتريا إبداعية كبيرة تضم فضاء معلومات "Deux Magots". وأحد العاملين فى برنامج "لستورى ستريت" عن الـ "سيلكون جرافيكس" يشتغل بالنهار وينام تحت مكتبه بالليل: إنه نفس قلقة تطوف بطريق المعلومات السريع بدون عنوان مادي - كان عنوانه *On the Road* حوالى سنة ١٩٩٦.

ومع ذلك فهما بدت "ستورى ستريت" فوضوية، فئمة بنية شركات كامنة وراء أسلوب ثقافة الشباب. فالمنظمة هى فى الواقع تحالف بين عدد من الشركات التى تجمعت معا. ورغم أن من

الملاحظ عدم وجود البدلات الكاملة ورباطات العنق، لا يجوز أن نخطئ أولئك الأشخاص على أنهم متسكعون أو كسالى. فكثيرون منهم هم منظمو المشروعات الأشداء الذين أسسوا تلك الشركات ذات النزعة الجديدة.

وتتظم "ستورى ستريت" عملها حول مشروعات محددة وليس وفقا لخطوط الشركات. ويعرف الأشخاص أنفسهم تبعاً للمشروع الذى يعملون فيه، وليس تبعاً للشركة التى يعملون لها. وموجود تلك المشاريع، التى تتضمن عادة وسائط إعلام تفاعلية فى أماكن عامة، يذهبون إلى "ستورى ستريت" باحثين عن مجموعة خاصة من المهارات لتنفيذ رؤيتهم. وأحد المتعاملين فى سوق التجزئة بأحجام كبيرة يأتى للبحث عن الجيل الجديد من أجهزة الاتصال بين البائعين بالتجزئة. وأحد كبار الطهاة يبحث عن فكرة تفاعلية يمكن تطبيقها فى مطعمه. ومدير إحدى وكالات الإعلان الشهيرة يريد أن ينشئ مكتب المستقبل. ورئيس إحدى الوكالات الحكومية لديه فكرة إنشاء أكشاك تفاعلية تكون مركزاً للاتصال مع المقر الرئيسى للوكالة. وأحد مديري المتاحف يريد أن يقوم معرضاً تفاعلياً باستخدام الوسائط الرقمية. والاحتمالات كبيرة أنه فى موقع ما فى خلية النحل الطنانة المفتوحة فى "ستورى ستريت" من منظمى المشروعات، أن يجد كل مشروع المجموعة المتوافقة من المواهب والأفكار والخبرات.

إن "ستورى ستريت" هى تجربة راديكالية فى البنية المادية — هى معمل للإبداع يتألف من غرفة واحدة. تستطيع أن تقول أن هذه البنية متقلبة؛ وهى كذلك، وإلى حد كبير. ولكن ينبغى أن نتذكر: أن التفاعلات الكيميائية المتقلبة تخلق مركبات جديدة

مثيرة. والبنية مفتوحة لأن طبيعة العمل تجريبية. وهناك شيء فى الحياة التجريبية لا يتفق مع الأماكن المغلقة من أى نوع.

إن تجربة "ستورى ستريت ستوديوز" تبين بشكل درامسى أن المواهب المتميزة تزدهر وتبدع وتتج فى بيئة الانفتاح التى تشمل العمل واللعب جنباً إلى جنب. ومع ذلك فإن إيجاد هذا المناخ يطرح تحدياته الخاصة.

ومهما يكن من جانبية شركات مثل "فيرست فرتشوال" و "ستورى ستريت"، فالكثيرون يشعرون بأن هناك عيوباً فى فكرة المكتب المفتوح. وفى مقدمة تحفظاتهم، الافتقار إلى الخصوصية، وإلى الأركان والزوايا المنعزلة حيث يستطيع الناس - فى سعيهم للإلهام - أن يبتعدوا وأن يبدوا كما لو كانوا أغبياء إذا أرادوا ذلك. وفى مقابل كل نجاح هناك عشرة أخطاء. وإطلاق العنان لأغرب تحليلاتك على مرأى ومسمع من المكتب بكامله يمكن أن يكون أمراً مفرعاً، وربما مربكاً، بل ومخزياً. ونحن جميعاً نعرف القلق المصاحب للأداء. فحتى أكثر الموسيقيين خبرة بالجاز ينضمون إلى حفلات الارتجال الحر بالطريقة التى يدخل بها المصارعون الحلبة. وحتى أكثر الممثلين خبرة ينتابهم الخوف من خشبة المسرح. والأداء العلنى الإبداعى عمل يتطلب أعصاباً ثابتة، وينطوى على خطورة بدون شبكة أمان: وقد يكون الثمن باهظاً.

وربما يكون الحل بسيطاً للغاية: فإلى جانب المساحة المفتوحة، تنشأ أماكن للاختفاء عن العيون، أكواخ هادئة حيث يستطيع الأشخاص أن يختبئوا ويصنعوا من أنفسهم مهرجين بأمان. هناك مجموعة ممن يعدون برامج "لوتس لوتس" الذين يريدون أن يبتعدوا بأنفسهم عن المقر الرئيسى لشركتهم فى كامبردج بماساتشوستس،

شكلوا شركة جديدة واستأجروا بيتاً ريفياً صغيراً. وهناك لوحة لكرة السلة بالقرب من المدخل، وفي الداخل يسود الطابع البسيط غير الرسمي. وشركة " كوداك " فى روشستر بنويويورك لديها " غرفة للمزاح " مملوءة بالألعاب واللعب، وكتب الأشياء الجديدة، وأشرطة فيديو "مونتي بايثون". والتهريج فيها مقبول بل ومطلوب. ولدى شركة " شيسيدو " ممرات متعرجة ومتقاطعة منشأة فى كثير من مرافقها، نتيج للأنشغال أن يسيروا وينشطوا نقاط الضغط الأساسية فى جسمهم من أجل الحصول على مزيد من الإلهام. وشركة " كانون "، ومقرها فى طوكيو، لديها قاعات للتأمل. ومثل هذه الأماكن " تحت السلم " يجب أن تكون أماكن واقعية، ثلاثية الأبعاد، ولكن المساحات غير المادية لها نفس القدر من الأهمية. المطلوب هو صومعة للقيم والرؤى والأغراض المشتركة للأشخاص الذين يعملون فى مشروع بعينه. والثقافات الجزئية للجماعة تولد وتزدهر فى هذه الأماكن بطبيعة الحال، وتمضى أحياناً فى طريق مخالف للثقافة السائدة فى الشركة. ولما كانت القيادة الإبداعية تعرف ذلك، فهى قد تحدد علناً ذلك المكان باعتباره منفصلاً عن الأعمال المعتادة، وكأنه حقل للرعى شبه منفصل، تنمو فيه الأفكار وينبغى فيه احترام سلامتها. وانتشار الرغبة فى إنقاص عدد العاملين - الذى أسماه كاتب فى " وول ستريت جورنال "، " فقد الشركة للشهية " - النابع من إعادة هندسة الأعمال، يجعل لذلك أهمية خاصة. فالهيئة التى يعاد هندستها، حيث تلقى أضواء مركزة على كل ترس وعجلة فى عملية الإنتاج، قد تقلل من الموارد المخصصة للجهود الإبداعية، ولا تترك ملاذات آمنة تلجأ إليها النزعة الإبداعية. فالسحر يقع غالباً فى الأماكن المظلمة، وفى بعض الأحيان يكون أفضل ما يقوم به المدير هو إطفاء الأنوار.

ومن السهل نسبيا لشركة مثل "فيرست فرنشوال" أو "ستورى ستريت" أن تكون إبداعية. فهما شركتان جديتان ورسالتهم إبداعية. وقد صممت كل منهما بنيتها مع أخذ الإبداع فى الحسبان. وكيف يطبق مدير القدرة الإبداعية فى شركة أقدم عهدا ومنظمة بطريقة أكثر تقليدية، هذه الدروس؟ فى كلمة واحدة: بجسارة. قاتل من أجل المساحة، المساحة المادية الفعلية التى يستطيع الأفراد أن يلجأوا إليها للارتجال الحر. فإذا وجدت مقاومة من أعلى، واصصل القتال. فالمهم هو خلق جزيرة للخيال فى بحر من المطالب اليومية الروتينية.

ثم هناك حاجة إلى "أقلام اللعب". وقد سبق أن وصف مايكل ستيرن، المستشار العام السابق لشركة "جنرال ماجيك"، تلك الشركة التى تقوم بتصميم برامج الكمبيوتر الجاهزة بأنها "نوع من التجارب مع المكان"؛ حيث يوجد أرنب يطوف الممرات ذهابا وجيئة، و "يتجول الأشخاص حاملين ببغاوات على أكتافهم". وإذا كنت ممن يصنعون أجزاء السيارات فالأرجح أنك لا تريد أن تكون هناك حيوانات تسرح داخله وخارجة بين الآلات الثقيلة، ولكن ذلك لا يعنى أنك لا تستطيع أن توجد ركنا صغيرا يلجأ إليه الناس ويطلقون لأذهانهم العنان. (ولا تفكر فقط فيمن يضعون التصميمات. فالمرأة أو الرجل الموجودان فى عنبر التشغيل لديهما أيضا قدر كبير من القدرة الإبداعية. وعندما يتوافر مكان آمن، تكون الفرصة أكبر لإطلاق تلك القدرة).

وقد وصف المقر الرئيسى لشركة "بودى شوب" المملوءة بتمائيل غريبة، ولوحات للفنان سورات، ونماذج لمعابد هندية خضراء، بأنه "يشبه قصة ولى وونكا ومصنع الشكولاته".

ومؤسسة الشركة أنيتا روديك، تهتم فعلا بأن تكون الصورة شبيهة "بساحة اللعب". وتستخدم مؤسسات "أولستيت" و "جنرال اليكتريك" و "بل اتلانتيك"، تنويعات مختلفة فى تنظيم المكان بحيث يجمع بين القدرة الإبداعية والأماكن المتاحة. فـشركة "بيل اتلانتيك" تعلق فروخا كبيرة من الورق بنى اللون فى الممرات وقاعات الاجتماع، وتشجع موظفيها على استخدام الأوراق اللاصقة أو الأقلام الملونة العريضة للتعبير بها عن تعليقاتهم وأفكارهم. والحوائط المغطاة بالأواح خشبية بيضاء فى الأماكن المشتركة فى شركة "زيروكس بارك"، تدعو الجميع لتقديم مداخلاتهم.

إن التصميم المكانى يمكن فعلا أن يخلق بيئة مادية ملموسة تؤدي إلى عمل إبداعي: مساحات بها حوائط توفر بمهارة قرا أكبر من الحرية النفسية. وهناك تنويعات مختلفة لمكاتب المستقبل موجودة الآن، وغالبا ما تبدو كأنها من خيالات جول فيرن. فـشركة الإعلان المسماة "تشياب/ داي"، ومقرها مدينة نيويورك، تجمع بين موقع مادي غير مألوف وبنية أساسية تكنولوجية تعمل عن طريق الشبكات: فيها قاعات لفرق العمل وللمشاريع بدلا من المكاتب الخاصة، وتوجد مكتبة لأسطوانات "سى دى روم"، وغرفة صغيرة للمحاور بدلا من قاعة للمؤتمرات. وتتخصص شركتا "ستيل كيس" و "هيرمان ميللر" فى تصميم هذه الأنظمة. فـشركة "ستيل كيس" مثلاً تستخدم مسميات مثل "المجاورات" و "الموانئ" و "الأنشطة" لتحل محل التقسيمات الوظيفية والمكاتب والمباني التقليدية. وتعتنق تصميماتها فكرة "جماعة الإدارة"، وتتضمن خططا للتفاعل الإبداعي من خلال الجمع المرن بين الأشخاص والأفكار. وما يهم فى كل هذا هو توفير مكان خاص يقول بصوت مرتفع وواضح: دعوا تلك العناصر الإبداعية تتدفق.

وهذا المكان، شأن الكفاءة الإبداعية نفسها، يتحدى الافتراضات ويطلق الخيال.

كذلك فإن الرموز والأيقونات يمكن أن تحدد المكان. وقد يحتاج مديرو الإبداع إلى أداة مثل الضوء الأحمر المنقطع الذى يحذر الناس من دخول الاستوديو عندما يكون تصوير الأفلام دائرا. ويحدثنا دين لوبارون، رئيس ومؤسس شركة "باتارى مارش"، وهى مؤسسة للخدمات المالية مقرها فى بوسطن، عن زميل له طرح طريقة لمعالجة المشاكل المتعلقة بقاعة العمل المفتوحة. قام ذلك الرجل بإحضار قبة من قبعات أحد أبنائه، وعند قممها يوجد ضوء يمكن إشعاله وإطفائه. فإذا ارتدى الرجل القبة ونورها مطفأ فهو فى حالة تفكير ولكن يمكن مقاطعته؛ أما إذا ارتدى القبة ونورها مضاء فذلك يعنى أنه يفكر لكن لا يجوز لأحد أن يقاطعه؛ فإذا لم يرتد القبة ففى وسعك أن تتحدث إليه على الفور.

وقامت شركة لألعاب الفيديو اسمها "أكتيفيجن" بوضع حواجز مبتكرة للعاملين بها. ففى أوائل الثمانينيات (القرن العشرون) عزلت الشركة تقريبا الفرق الإبداعية العاملة لديها، مع عدد أقل من عشرة أشخاص يعملون كوسطاء - يطلق عليهم اسم مديرى التصميم الإبداعى - جعلتهم بمعزل عن بقية المنظمة. ويتصل المصممون أساسا أحدهم مع الآخر، مثلما كان يتحدث مكتشفو أمريكا إلى سكانها الأصليين. وكان مغزى هذا التنظيم هو أن المبدعين يعتبرون من النجوم. وكانت هناك شركة مماثلة، تدعى "إماجيك"، بدأت عملياتها فى لوس جاتوس بكاليفورنيا، ولم تكن تريد أن تكون لديها أرستقراطية إبداعية. فوضعت مصممي ألعابها فى فرق متكاملة، واستخدمت مدخلات التسويق واختبار الأفكار على نطاق واسع قبل

إنتاج الألعاب الجديدة. فأى النهجين كان على صواب؟ الإجابة الصحيحة هي : كلاهما. فمن المهم التركيز على الأفكار المثيرة وعلى المصممين الذين يبتدعونها، ولكن من المهم أيضا الاستفادة بالتعاون والتنوع. وعلى حد قول " فورست جيب "، إن الإبداع هو ما يحققه المبدعون.

إن الحواجز توفر الأمان، ولكن الأمان والعزلة غالبا ينتجان فرقا لديها روح التعاون التي تقوم بين الجمعيات شبيه السرية — والتي تعمل بطريقة المؤامرة. وهذه الثقافات الفرعية يمكن أن تضر بالتعاون الذي يجب أن يقوم في كل أنحاء المنظمة. والجماعات التي يمكن تحديدها بما تلقاه من معاملة خاصة، غالبا ما تصبح نقطة ارتكاز لمنافسات " الأقرباء ". ومن شأن النفور والغيرة اللذين يثاران بين العاملين والمديرين العاديين أن يزيدا من صعوبة أعمال التنسيق، وهي بطبيعتها أعمال معقدة.

وبالرغم من ذلك، ينبغي أن يكون المديرون على استعداد للمخاطرة بتشجيع هوية لثقافة فرعية يمكن أن تساند مبادرة إبداعية جديدة. ومثلا عندما واجهت شركة " إيديو " للتصميمات مجموعة من المصممين المنشقين الشبان الذين لم يكونوا مرتاحين للبيئة الإبداعية الموجودة بالفعل لدى الشركة، تم تشجيعهم على إنشاء مكان عمل خاص بهم، والعمل تحت اسم غريب هو " الأعمال الجريئة ". وهناك صيغ قديمة، ولكنها كثيرا ما تمارس، من هذا التشجيع، يمكن أن تتخذ شكل إطلاق أسماء وشعارات مميزة على المجموعات والفرق المكلفة بمهام محددة. فيستطيع المديرون أن يوفرُوا لها قبعات خاصة أو إشارات تعلق على مكاتب أعضائها، أو

أى شىء يشجع على تحديد هوية المبدعين. ومن ذلك مثلا أن شركة " أبل " للكمبيوتر كانت مهد علم القرصان الذى أصبح الآن شهيرا، والذى كان يزين مكاتب " ماكينتوش " فى أول أيامها. والأهم من ذلك أن الإدارة تستطيع أن تعزز تلك الهوية الخاصة بخلق بنية أساسية بديلة - بتوفير اتصالات من خلال الشبكات، وإتاحة موقع للفريق خارج المقر الرئيسى، مع إعطائه فرصة الوصول إلى الموارد والمعلومات، أو تسمح له بإمكانيات إضافية.

وتزيد الفرص والتحديات عندما تنتقل المنظمات من الأماكن المادية إلى الأماكن الافتراضية. ولناخذ مثلا شركة " فيرفون " والتى تحل مشكلة التعارض بين الانفتاح والأمن عن طريق التصدى لها. فهذه الشركة منفتحة على أوسع نطاق - فهى لا مركزية على النطاق العالمى، وليس لها مقر رئيسى على الإطلاق - بحيث بات كل فرد على ثقة من أمان خصوصيته. وأكبر شركة تجارية فى العالم المشتغلة أساسا بأنظمة التحقق من بطاقات الائتمان الأوتوماتيكية، واسمها " ترانزكشن أوتوميشن سوليوشنز"، تمارس أقصى حد ممكن من اللامركزية على النطاق العالمى. وحاتم طيابجى، رئيسها ومديرها منذ سنة ١٩٨٦ يصفها بأنها كعكة التوت. فكل موقع من المواقع التسعة والعشرين التابعة لها - فى كوستاميزا بكاليفورنيا، وفى مدريد، وميلانو، وتايبيه، وطوكيو، وبكين، وبنجالور، وهلم جرا - هو على نفس القدر من الأهمية. وكل المواقع تستعين بقاعدة بيانات مشتركة هائلة. وكل موقع منها (افتراضيا) مجاور للمواقع الأخرى عن طريق خطوط تليفونية مستأجرة، تقوم بنقل البريد الرقعى للشركة، وهى شبكة للبريد الإلكتروني يعززها الاستخدام واسع النطاق لعقد المؤتمرات بواسطة الفيديو. و " فيرفون " لا تنام فى أى وقت؛ فعملياتها مستمرة،

٢٤ ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع. وهي من الجهات التي تمارس التعامل الرقمي، بثلاث ورديات في اليوم. وشعارها: "فلنكن على الخط (أون لاين) أو فلتمت".

ومعظم العاملين بها يكونون في حالة تحليق في الهواء بالمعنى الحرفي. وتلثمهم يكون على متن طائرة في أى وقت، بتكلفة تتجاوز ٥ ملايين دولار في السنة لتذاكر الطيران وفواتير الفنادق وحدها. وطيايجي نفسه يطير حوالى ٤٠٠ ألف ميل في السنة، بمتوسط ألف وخمسمائة ميل في كل يوم عمل. وحجم البريد الإلكتروني يمكن أن يصل إلى مائة رسالة للشخص الواحد في اليوم، ويبلغ مليون رسالة في الشهر.

والجمع بين اللامركزية المادية والوحدة التي يخلقها الاتصال عن بعد، يتيح للشركة قدرة ملحوظة على الاستجابة السريعة والخلاقة. وهذه الشبكة أداة تحفيز للقدرة الإبداعية. وعندما كانت شركة كبرى منافسة على وشك الشروع فى خطة تسويق جديدة، علمت "فيريفون" بذلك مبكرا، ولم يتطلب الأمر منها غير خمس ساعات لإعداد هجوم مضاد وإرسال خطة عملها إلى جميع المحطات. وعندما اعتمدت الشركة برنامجها الخاص الجديد للتسويق والرامى إلى وجود محطات تجزئة أصغر، أدت المناقشات على الشبكة الإلكترونية إلى إنقاص مدة التنفيذ إلى أسبوع واحد.

والتجديد لا يتوقف فى "فيريفون"، وهي تتفق ١٢ فى المائة من إيراداتها على البحث والتطوير. ووسعت نطاق منافستها فى أواخر الثمانينيات، بحيث دخلت مجال توفير التكنولوجيا لأسواق الجملة (المويز ماركت) ومحطات البنزين، ومشتريات بطاقات الأغذية.

والآن افتحمت، وأقمحتنا معها، عصر السداد أوتوماتيكيا على الصعيد العالمي، حين ستحل " البطاقات الذكية " - التى تحتوى على ذاكرة ومشغل دقيق (ميكرو بروسيسور) لتخزين المبالغ - محل الدفع نقدا لكثير من المشتريات التى تتم بمبالغ صغيرة. ويستخدم أنظمتها أكثر من مليون مؤسسة أعمال خارج الولايات المتحدة. وتمكنت " فيرفون " من خلال الجمع بين منتجات جديدة وتنظيم عالمى لا مركزى من الاستيلاء على ٦٠ فى المائة من سوق التجزئة فى العالم، وحقت معدلا لا يصدق للنمو السنوى يبلغ ٢٠ فى المائة. و " لفيرفون " تعريفها الخاص للمجال الإبداعى. وينبغى لكل شركة - بغض النظر عن الصناعة التى تعمل فيها - أن تتعلم من مثال " فيرفون " فى تشكيل استجابتها الفريدة للاحتياج إلى مساحات افتراضية إلى جانب الأماكن المادية.

إن " فيرست فرتشوال "، و " ستورى ستريت "، و " فيرفون "، تمثل ثلاث استجابات مختلفة للحنمية المتعلقة بالمكان، بناء " كوخ فى الغابة ". وقد وجد كل منها الحل الصحيح - الحل الملائم لشخصيتها. فالمكان عنصر أساسى للقدرة الإبداعية؛ وإنشاء المكان، أو تفكيكه، يمكن أن يكون أمرا إبداعيا مثل أى شيء آخر يجرى فى نطاقها. وحقيقة الأمر أن المكان يضيف طابعا محسوسا على القدرة الإبداعية، وهى أبعد العمليات عن المحسوس؛ وهو إذ يفعل ذلك يزيد من الإيمان بإمكان تحقيق الإبداع. وهذا يشكل تحديا يكون على كل مدير للإبداع أن يتصدى له. ومن المحتمل جدا أن يكون هناك تشارلى باركر فى شركتك، ولكن إذا لم يتوافر المكان الصحيح أو الجو الصحيح فانت ربما لن تعرف ذلك قط.

إشارات

- ♦ إن الأماكن أو المساحات التي تسهل الإبداع فى منظماتها هى أماكن آمنة، وغير رسمية، تساعد على التحرر. فهى ليست صغيرة بحيث تحد من القدرة، وليست كبيرة بحيث تقتل الحميمية. يجب أن تكون مريحة، ومنشطة، وخالية من الملهيات والتطفل. ويجب ألا تكون مفتوحة أكثر من اللازم، ولا مغلقة أكثر من اللازم؛ وأن تكون أحيانا مقيدة بالوقت، وأحيانا غير مقيدة به.
- ♦ إن المناخ المفتوح المعتمد على الارتجال المستمر فى بعض الشركات لا يلزم الأشخاص بالتواصل فقط، بل إنه أيضا يطور المهارات التى تؤدى إلى تواصل أفضل.
- ♦ إن الهياكل الإبداعية متقلبة، ومتقلبة إلى حد كبير. ولكن ينبغي ألا تنسى: أن التفاعلات الكيميائية المتقلبة تنتج مركبات جديدة مثيرة. وينبغي أن يكون الهيكل مفتوحا لأن طبيعة العمل تجريبية.
- ♦ إن الأداء الإبداعى العلنى عمل خطير يتم بدون شبكة أمان: فقد تكون الأخطار هائلة. فبالى جانب المساحات المفتوحة، أنشئ أماكن للاختفاء، سقفة هادئة يستطيع الأفراد أن يذهبوا إليها ويفعلوا ما يشاءون بأمان كامل.
- ♦ يستطيع التصميم المكانى أن يخلق بيئات ملموسة مادية تؤدى إلى العمل الإبداعى: مساحات تؤدى جدرانها المادية بمهارة إلى توفير الحرية النفسية.

الفصل السادس

تنقية المعتقدات

أهم شيء هو أن تبعث في كل أنحاء شركتك وتؤكد احترام القنرة
الإبداعية والإيمان بقوتها.

هناك مشهد مثير يستقبل مرحبا من يزورون لأول مرة كافيتيريا شركة " أوتيكون " التى تقوم بصنع المساعدات السمعية فى مدينة هيلرب بالدانمرک. فهناك فى وسط القاعة، أنبوب بلاستيك شفاف هائل يمتد من الأرض إلى السقف. وأثناء النهار — بشكل خفيف فى وقت الغداء، وبشكل كثيف فى الصباح ووقت المغادرة — تندفع فى الأنبوب قطع صغيرة من الورق على هيئة تلوج متساقطة.

وهذا الأنبوب الشفاف رمز قوى. رمز يدعمه عمل. وفى " أوتيكون "، يقوم شخص واحد فقط بالتعامل مع كل قطعة من الورق — يقوم بإدخال ما بها من معلومات مفيدة إلى قاعدة بيانات، ثم يمزقها، ثم يقذف بها إلى الأنبوب. وهى تذكرة قوية لكل الموجودين فى المبنى بأن " أوتيكون " تسعى لأن تكون إدارة لا تستخدم الورق، وبالتالي فهى جهة التحرك السريع. وهذا التجنب للورق يساعد الناس على أن يتكلم أحدهم مع الآخر، وتتقبل بينهم الأفكار، وتختلط وتمتزج. وقد صمم المكان المادى للشركة بحيث ييسر هذا الأخذ والعطاء. وقد أقيم المقر الرئيسى فى مصنع قديم لإنتاج بيرة توبورج (والتخمير يعتبر رمزا مناسباً لشركة تهتم بالخلق والإبداع). ويربط بين الطوابق المختلفة سلم حلزونى، صمم عمدا على أن يكون اتساعه كافيا ليقف الصاعدون أو النازلون عليه ليتحدثوا عند لقاءهم بالمصادفة. وفى كل طابق هناك كافيتيريا للجلوس والمحادثة. وأخيرا، فإن " مكتب " فى شركة " أوتيكون " يتألف من " فرصة " على عجلات، وتستطيع أن تنقلها إلى المكان الذى تريده، وإلى حيث بقودك عملك.

وكل هذه التكوينات المسرحية جزء من جهد مقصود لخلق ثقافة الإبداع. إنها محاولة لجعل " أوتيكون " شركة يكون التجديد فيها هو القاعدة، وحيث يجرى تشجيع الجميع على استخدام براعتهم

وخيالهم، وحيث جرى الارتجال العملى. وقد رعت الشركة قدرتها على الارتجال، وخلق حوار داخلى مستمر يودى إلى منتجات أفضل وأرباح أكثر. "فاونتيكون" ترى أن ثقافة الإبداع هى محور استراتيجيتها العملية. يقول مديرها لارنس كوليند: "إننا نريد أن نطور قدراتنا الإبداعية إلى النقطة التى تجعلها غير قابلة للتقليد". ولتحقيق ذلك فإنه يؤكد مرارا على أمر تجعل له الشركة أهمية خاصة: "فكر فيما لا يخطر على البال"، واشتقت هذه العبارة من بيانه الأولى الرامى إلى تغيير شكل الشركة وضخ الروح الإبداعية فيها.

كيف تستطيع أن تنمى هذه القدرات الإبداعية فى شركتك؟ إن الارتجال الحر، سواء فى الموسيقى أو فى الأعمال، يرتبط بالإيمان. الإيمان ينقلك من الصفر إلى واحد. وذلك هو موضوع هذا الفصل.

إن النجاح يتوقف على قدرتك على أن تغرس وتشيع وتصب احترام الإبداع والإيمان بقوة فى كل أنحاء شركتك. وليست هذه عبارة ماثورة تستطيع أن تلقىها من أعلى — وإن كان هذا هو المكان الذى تبدأ منه — بل يجب أن تصبح جزءا من شخصية الشركة، تصبح هى حجر الزاوية فى أسلوب عملها. ومن غير المجدى، ومن النفاق كثرة الحديث عن الإبداع ثم الاحتفاظ بالعمليات التى تقتل الخيال والروح. يجب أن تشعر الأفراد — بطريقة ملموسة — أن شركتك تقدر كفاءتهم، ومهارتهم، وما فى أذهانهم من شرارات مضيئة.

هل يبدو ذلك أمرا مبالغا فيه ؟ نعم ولا. إن التوقعات والمعايير والأسلوب يجب أن تتغير إذا أردت أن تخلق ثقافة تقدر الإبداع حقاً: وهى عملية مؤلمة تحتاج إلى التزام، ولكن بمجرد البدء

فى التغيرير تدفع الأمور بعضها بعضا، مثل كرة الثلج: فالقدرة الإبداعية تلد الثقافية، التى تلد الحافز، الذى يلد الاختراع — وهذه هى الفكرة. والنتيجة النهائية؟ شركة — أيا كانت صناعتها — تتسم بالجرأة، والتجديد، والخيال، وتحقيق الأرباح.

والخطوة الأولى فى جعل شركتك مكانا للتطور، هى استبعاد العقبات التى تساند الثقافة للقاتلة للقدرة الإبداعية. ومن تلك العقبات الاعتماد على الورق الذى يقضى إلى البلبلة. فكل تلك الخطط، والتقارير، والخرائط، والأنظمة، والإجراءات، تستطيع أن تستنفد الهواء من رنتى أى عازف للجاز. ألق بعيدا بالموسيقى المدونة، واشرع فى الحوار الخلاق.

عندما انضم كوليند إلى شركة " لوتيكون " فى ١٩٨٧، كانت هذه الشركة العريقة المعترزة بنفسها مرتبطة بالورق: كانت بيتا من الورق كل شىء فيه مسجل بالكتابة — وظل الحال هكذا على امتداد ٩٠ سنة. وقد تجاهل كوليند مدونات الموسيقى القديمة، وعزف معلنا مجيء عصر الارتجال العملى. فقام بحل كل التنظيم الرسمى، وألقى الألقاب والمسميات الوظيفية، وقضى على التخصص. وأوجد بدلا من ذلك مفهوم تعدد الوظائف، والفكرة فيه أن يكون كل شخص مسؤولا لا عن عمل تتركب على عمله فحسب، بل عما يكون موضع اهتمامه بعيدا عن تخصصه. وبعد وصول كوليند بفترة قصيرة، طلب منه أن يقتل بحثا اقترحا بصنع سماعة جديدة توضع خلف الأذن. وبالرغم من أن النموذج الجديد زود بأداة تقوم أليا بالتجاوب مع مستويات الصوت، وبذلك تحرر مستخدمها من العبث بمفتاح التحكم فى الصوت، فقد كان الجميع تقريبا فى " لوتيكون " يعتبرون أنه نموذج غير ناجح. وقد سجلوا ذلك كتابة: إن الناس يريدون أداة

صغيرة توضع داخل الأذن. ولكن كوليد مزق الورقة وطلب من المصممين أن يصنعوا نموذجاً أيقاً يعتمد على التقنية الراقية. ولم يمتض وقت طويل حتى كان الإنتاج الجديد " لأوتيكون " قد استولى على حصة كبيرة من سوق السماعات. ومنذ ذلك الحين، حرص كوليد على أن يرى أن مدونات الموسيقى تتحول كل يوم إلى شذرات صغيرة في ذلك الأنبوب من البلاستيك.

وكانت حركة كوليد الجريئة بمثابة صدمة " لأوتيكون ". فذلك العكاز الذي كانت تعتمد عليه قد أزيل فجأة. وأصبح على الشركة أن تقف أو تسقط معتمدة على نفسها. وقد صمدت. وأدرك العاملون أنهم ليسوا بحاجة إلى كل ذلك الورق. إذ إن لديهم مورداً أكبر قيمة وأكثر أهمية: هو قدرتهم هم الإبداعية التي أنكبت عن طريق الحوار خلال مبادرات إبداعية، وفي الفرق المسؤولة عن مشاريع، وفوق السلم، وعلى الخط، وفي الكافيتريات. لقد ضرب كوليد المثل، وتحول المتشككون إلى مؤمنين، وبدأت كرة الثلج دورانها. وهذا الإيمان بقوة الإبداع لا غنى عنه للنجاح في بعث أي ثقافة من الثقافات. وكما يقول جيرى ويلش، الرئيس السابق للتسويق الدولي في شركة "أمريكان اكسبريس للخدمات السياحية"، إن "الشرط الرئيسي للقدرة الإبداعية هو الإيمان بها. فإذا آمنت بأن ثمة فكرة عظيمة، فانت كمدير تكون راغباً في العثور عليها. وإذا لم تعتقد بوجود سانتا كلوز (بابا نويل) فلن تجلس بالقرب من المدفأة في ليلة الكريسماس. إذا كنت لا تؤمن بسانتا كلوز، فإنك لن تراه عندما يأتي".

كما أن الإيمان يولد الانضباط. فمن يعزفون في نهاية الأسبوع يمكن أن تصدر عنهم أنغام عذبة، ولكن كبار العازفين يتمرنون كل

يوم. ونفس القول ينطبق على الشركات. فإذا كنت ممن يقنعون بالمستوى المتوسط، فلا بأس من أن تشهد شركتك دفعة إبداعية من وقت لآخر ثم لا تثبت أن تعود بسرعة إلى الوضع الرتيب القاتل. ولكن لا تستغرب إذا ما شُطبت شركتك من الخريطة العالمية الجديدة. فشركات اليوم العظيمة تعيش الإبداع وتتفesse. إنها تعمل بإصرار للتحكم في كيمياء الخيال والتجديد التي تسفر عن منتجات وخدمات عظيمة سنة بعد سنة، تماما كما يقوم مصنع إنتاج السيارات بإنتاجه على خط التجميع بانتظام. وأنت قد تدخل إلى شركة تتبع هذه الأوضاع الجديدة فتقول لنفسك: *إن هؤلاء الأشخاص يسمحون لأنفسهم بقدر أكبر من اللازم من المرح.* ولكن لا يخدعك الأمر: فأولئك الأشخاص يشتغلون بجد تام. ولكنهم سعداء لأن مواهبهم الإبداعية تتدفق، ولأن لعملهم معنى. وذلك الجو المشحون والهازل لا يتحقق بسهولة. فالمدبرون الأكفاء، الذين يبعثون بصورة دائمة ومستمرة برسالة مؤداها أنهم يقدرون الكفاءة الإبداعية، يعملون بهمة لإيجاد بيئة توفد حماسة كل العاملين. وبذلك يصبح الإبداع عملية، وليس حدثا.

السيد دوجلاس إيفستر، رئيس شركة "كوكاكولا"، يضع الأمر على النحو التالي: "إنك تحتاج لأن تجعل الإبداع هو القاعدة وعدم الإبداع هو الاستثناء، وذلك بخلاف أن تذهب إلى شركة وتقول: هيا، إننا سنكون مبدعين في هذا الأسبوع. وسوف تصبحون مبدعين في ذلك الأسبوع، ولكن لن يكون لذلك أهمية تذكر. فالمهم هو إقرار التطلع إلى الإبداع. فإتاك لو ذهبت إلى أى اجتماع هنا، سواء كان متعلقا بالشؤون المالية أو التسويق أو الجوانب الفنية، فإن ذلك التطلع، ذلك التوقع، سوف ينبع من تلقاء نفسه. وسوف يفرض نفسه عليك. فهذا ما يوجد في عقول الناس. وهذا ما ندعوهم إليه." لقد

أوجدت " كوكاكولا " هذا المناخ الإبداعي عن طريق التعزيز المستمر. فالإدارة العليا تكرر دائما التزامها بالتفكير البعيد عن الروتين في كل فرصة. ومن عناصر المصنع إلى أعلى يتم تشجيع كل فرد على التقدم بأفكار للتجديد. وتقوم النشرات الداخلية، ومجموعات المناقشة، وطلبات الاقتراحات بتأكيد الرسالة: فهذه المؤسسة العملاقة المتجددة ذاتيا تقدر أهمية الإبداع.

ربما أكون قد أقنعتك بأن شركات مثل " كوكاكولا " و " أوتيكون " تهيئ بيئة عمل مطلوبة. والآن بعد أن اقتنعت لعلك تتساءل عن الطريق الصحيح للسير في هذا الاتجاه. ومن الحكمة أن تسير بقدر من الحذر. فالجميع يعرفون، بعد كل شيء، أن رد الفعل الدائم للتغيير هو المقاومة.

فإذا كانت شركتك تَمْضِي في طريقها منذ سنوات طويلة بثقافة جامدة، هرمية، معقدة، فلا تتوقع أن يحدث التغيير في لقطة واحدة: لا يكفي أن تعزف النغمة الجديدة وسيرقص الجميع فجأة عليها. فثقافة الإبداع تهدد بعض المصالح والأشخاص أيضا. ولنرجع، لدقيقة، من ١٩٥٠ إلى ١٧٥٠. هل تتذكر سالييري وموتسارت في " كاميوس " : الحسد الذي يأكل قلب شخص محدود الموهبة إزاء عبقرية كبرى. إن ثقافة الإبداع تقدر الموهبة وتملك شجاعة الاستعداد للمخاطرة. ومن يفتقرون إلى هذه الصفات يحسدون عادة من يملكونها. ومع ذلك فليس الحسد هو العدو الأكبر لثقافة التجديد. فالخوف عقبة أكثر انتشارا. إذ إن الأشخاص قد يخشون ألا يكون لهم مكان في هذه الرقصة الجديدة للصاخبة.

وعليك أن تعالج هذا الحسد وهذه المخاوف. وعلى الشركة الراغبة في الإبداع أن تجعل كل العاملين بها يعرفون أنها تقدرهم

بسبب نقاط القوة الفردية لدى كل منهم، وأن لكل أكبر بكثير من مجموع الأجزاء. ومن الجلى أن بعض الأشخاص أكثر موهبة من الآخرين، ولكن لدى كل فرد فى شركتك طاقة إبداعية. فاجعل أولئك الأفراد يعرفون أنك تقدر تلك الطاقة وتريد الاستفادة بها. وهذا هو سر إخراج أفضل ما لدى الأفراد. وعليك به.

وغالبا ما تتمكن من التغلب على الخوف من التغيير بالتعجيل بالتغيير ذاته. فعندما يحدث، ولا تسقط السماء من مكانها، تكاد تسمع تهديدات الارتياح. اجلس مع العاملين معك. واجعلهم يعرفون ما تقدم عليه. فالمجهول هو أكثر ما يرعبنا نحن الأشخاص العاديين، وسوف نروى قصصا من كل نوع نفسر بها ما يحدث استنادا إلى تاريخنا السابق ورؤيتنا الشخصية. وإذا استمر أحد الأشخاص فى مقاومة ما نسعى إلى تحقيقه ويعمل على إفشال المحاولة، فعندئذ يجب أن تريه باب الخروج.

وإذا كنت تتخلف الموقع بسرعة، فعليك أن تكتس بلا رحمة العقبات البالية القائمة فى سبيل الإبداع: إجراءات التشغيل المعتادة، والبروتوكولات، وأنماط السلوك، والصورة الضيقة لعلامتك التجارية، والقواعد، والذكريات الطيبة للنجاحات السابقة، وما إليها. وذلك صعب فى كل الأحوال، لأنه يلزم الأفراد بأن ينقحوا باستمرار معرفتهم بأنفسهم وتحديد مكانهم فى الشركة. والضعف البشرى هو القضية هنا. فعليك أن تقرر تحريك الجسور بالتنوع والحساسية.

الإبداع هو دائما صراع. فالصراع جزء من العملية، وهذا الصراع يعزز النتيجة النهائية. وثقافة الإبداع تقدر الأخذ والعطاء، الاحتكاك والنقاش. إن جلسة الارتجال الحر هى تفاعل صراعى بين الآلات، حوار قوى. وهذا هو نوع التوتر الذى تريد أن

تشجعه ثقافتك العملية. ويقوم بعض العازفين ليصدقوا بدعوة البوق للتغيير. وآخرون ينفخون نغيم الانزعاج. وكيف نستطيع بغير ذلك أن نختبر صلاحية أى اقتراح إبداعى؟ قد يكون عليك أن تتشئ منندى لتعثر على التوازن الصحيح بين الفن والانضباط، بين اليوم والغد، بين الإلهام والقواعد المقررة. والوصول إلى الطريق السليم محفوف بالمخاطر، فضلا عن ارتفاع التكاليف. ويجب أن تكون هناك وسيلة منخفضة التكلفة لاختبار قيمة الأفكار الجديدة. وهذه الطريقة موجودة. فالتعارض الطبيعى بين الخوف والشجاعة يمكن أن يغدو أداة لقياس سلامة الأفكار. ومهمتك كمدير أن تخلق المناخ الذى يشجع التفكير الحر والتعبير بلا خوف، وتحويل التعارض إلى طاقة إبداعية.

ولكن عليك الحذر. فمن السهل أن تأخذك حمى التغيير، وقد يكون الأسهل من ذلك أن تفقد رؤية الهدف - أى الثقافة التى تشجع الإبداع وتنميه على كل المستويات. سيكون عليك أن تكافح الإجابات السهلة لتبدأ التحول الحقيقى.

ومن الأخطاء الشائعة، الخلط بين كلمة "إبداع" وبين النشاط. ولو تلقيت منحة مالية عن كل شركة تقول إنها تشجع الإبداع والتجديد، لأصبحت اليوم مليارديرا. يبدو كأن هؤلاء الذين يكثرون من الكلام بتصورون أنهم عندما ينطقون بالآفاظ، سيظهر عالم مدهش من القدرة الإبداعية بطريقة سحرية. ولكن فلنترو ! فلنتشكل ثقافة يزدهر فيها الإبداع، عليك أن تفرسها فى الاستراتيجيات والأنظمة العملية وتعيشها فى كل يوم. تأكد من مستوى التزامك قبل أن تبدأ المواعظ. واعقد الاجتماعات. وتأكد من أن لديك تأييدا من جانب القمة (ومن جانب القاع). وضع خريطة محددة

بإجراءات واضحة. حدد عشرين تغييرا ثقافيا ملموسا تسعى إليها. واشرع فى إحداثها. وعند ذلك - وعند ذلك فقط - افتح فمك وابدأ فى الصباح.

إن ثقافة الإبداع هى كتاب مفتوح. وهى تعرض تكوينها الداخلى لكل من يريد - وليس للصفوة وحدهم. وهى تصف بالتحديد نوع الإنجاز الإبداعى الذى تهدف إليه الشركة، كما تكشف الأهمية الاستراتيجية والسلوك اللازم لتحقيقها. وهذا الانفتاح يغير اتصالات الشركة: من التقارير السنوية، والإعلان، والعلاقات العامة، إلى طريقة ارتباط المديرين بالعاملين، إلى أنظمة الموارد البشرية وتدريبها - أى بإيجاز، كل الوسائل الرسمية التى يتم الحوار داخل الشركة من خلالها.

وتحاول كثير من الشركات أن تحدد ثقافتها فى بيانات علنية. فشركة "بيبسى كولا"، فى تأكيدها لنموذج القيادة ذات الأداء المتميز لديها، تضع بين مؤهلاتها التفكير البعيد عن الروتين - وتصفه بأنه "يخلق الفرص ويتغلب على العقبات عن طريق إعادة التفكير فى إدارة الأعمال أو وضع تصور جديد لها" - باعتبار أن ذلك هو الاختصاص الرئيسى للمديرين. فالمدير الكفاء "يخلق مناهج جديدة ومتفردة لحل المشكلات. ويدرك الصورة الأوسع، ويستخدم ما توفره من رؤية أعرض لمجال العمل من أجل تحدى الأساليب المعتادة للنظر إلى الأشياء ..."، وهو قول سديد. وليس من المستغرب أن شركة "بيبسى كولا" كانت مجددة دائما ومحقة أرباحا طائلة خلال سنوات عديدة. فهى لا تتحدث فقط عن الإبداع، بل وضعت بصمتها الخاصة عليه وتعيشه فى حياتها اليومية.

إن شركة "شيسيدو"، وهى شركة يابانية تصنع مواد التجميل عالية الجودة والمنتجات الطبية والأغذية، كثيرا ما تتحدث عن

" غرضها الأسمى ... وهو خدمة المجتمع ": أن تساعد الناس على أن يعيشوا حياة أطول مع التمتع بالصحة والجمال. وهى تسجل رسالتها الإبداعية على بطاقات بلاستيكية يضعها الموظفون على جيوب قمصانهم. ومن أمثال " الخطوات الاثنى عشرة " للإبداع فى شركة " شيسيدو "، ضرورة التركيز، على هدف محدد، واستلهاهم الطبيعة، وأهمية حسب الاستطلاع، ودقة الملاحظة، وروح المرح. ولما كانت الشركة تشجع بقوة البحث الفنى والعلمى، فإنها توجه اهتماما خاصا للإبداع فى ثقافتها، وتحت العاملين على النظر إلى عملهم الإبداعى على أنه مساهمة فى تحقيق تقدير الذات والإشباع النفسى.

ولكن تصحيح ثقافة إحدى الشركات لتصبح مشجعة للإبداع مهمة قد تتحدى قدرتك على المحافظة على التوازن. فعندما نتداعى الثقافة البالية للشركات نثور أسئلة: هل ينبغي تشجيع التنافس الداخلى أم ينبغي الحد منه؟ وهل هناك نقطة يصبح الاحتكاك الإبداعى فيها ضارا، وإذا كان الأمر كذلك فما هى تلك النقطة؟ هل الإفراط فى المراجعة القائمة على أسس تقديرية يحد من التفرد والأصالة؟ وكيف يمكن تشجيع الاعتماد على الكفاءة بدون أن يسفر ذلك عن رد فعل مضاد لمراعاة الصفة؟ وعليك أن تتقبل هذه الأسئلة. فهى علامة صحة. ولكن عليك أن تقاوم الاتجاه للاكتفاء بالإجابات السهلة. فنحن نعيش عالما يتصف بأنه متعدد الألوان (تكنى كلر). وفى هذا العصر المعقد، لا يكاد يوجد شىء أبيض وأسود. وإنما هناك قدر كبير من اللون الرمادى - وكذلك الأحمر والبرتقالى والأصفر والأزرق، وهكذا. وعلى كل شركة أن تتخذ هذه القرارات فى إطار كيانها المتفرد واستراتيجيتها الخاصة. أى أنه عليك أن تعالج هذه الأسئلة بطريقة إبداعية.

ولئن تأتى الموجة الصاعدة للتكنولوجيا الجديدة أثناء عملك على تعزيز الثقافة الإبداعية؟ قبل كل شيء إنها تضيف قدرات يستطيع رجالك أن يستخدموها. ولكن من مخاطر هذه الألاعيب التكنولوجية أنها يمكن أن تبعد الأشخاص عن حميمية الاتصال الإنساني المباشر.

وهذا هو السبب فى أن للجانب الوجدانى للثقافة الإبداعية أهميته. فالتقنية الراقية لا تغير الطبيعة البشرية أو الحاجة البشرية إلى التأكيد والاطمئنان وتوجيه التفاعل الشخصى. وعلى العكس، فإن " الملامسة " تزداد أهمية فى المنظمات البعيدة عن التركيب الجامد والهيئات التصورية. وربما نستطيع أن نقول إن الثقافة الإبداعية هى ثقافة " الملامسة الرفيعة " - إنها مرسة تربط كل فرد بالجماعة وتعطى انطبعا مريحا بالتضامن، حتى بين الأشخاص الذين لا يعملون وجها لوجه. وهذا شبيه بمهمة محلات التجزئة التى تعتمد فى عملها أساسا على الطلبات البريدية مثل " شاربر إيمدج " و " فيكتوريا ميكريت " . فهنا يحصل الزبائن على ضمانات أولية عندما يحددون طلبهم عن طريق كتالوج. وذلك يثير لديهم أفكارا: إن التكنولوجيا ماهرة، وأداة خلاقة، ولكن حتى نحصل على أكبر منفعة منها يجب أن ندخلها بمهارة ضمن ثقافة إبداعية.

ويدخل فى مسؤوليات القيادة العليا فى تحقيق التغير الثقافى، توليد الرؤية والحماسة، وتوفير الموارد والدعم. فمعظم كبار العاملين فى الشركات الناضجة يعملون على مبعدة من مصادر الأفكار الإبداعية. وعلى ذلك المستوى، يقول بيتر روث، أحد كبار مسؤولى المشاريع فى شركة " بولارويد "، إن مهمة القيادة " ليس أن نتقدم بالإجابات، لأنها بعيدة للغاية عن المشكلة. وإنما

مهمتها أن توجد البيئة التى تؤدى إلى الحصول على إجابات من كل المستويات؛ لأن الأفكار الجيدة تأتى من أى مكان ". وهذا يحتاج إلى " انفتاح جسور ": شعور بالذات يبلغ من القوة درجة تكفى للاعتراف بأن المرء لا يعرف كل الإجابات. واعتراف المدير بأنه من البشر كثيرا ما يكون صعبا على مدرسة المديرين التى شعارها " إننى أعرف كل شيء ". فهناك بعض المشكلات لا يستطيع أن يحلها أى مدير بمفرده. إن الثقافة الإبداعية لا تزدهر فى بيئة الأوتوقراطية.

والمديرون يقفون فى الصفوف الأمامية لثقافة التجديد فى أية منظمة: إنهم يترجمون تلك الرؤى الرفيعة إلى تصرفات كل يوم. وهذا هو الموقع الذى يلتقى فيه " كاوتش العجلات " بأسفلت الطريق. فهل تتفق أفعالهم أم تتعارض مع ما تعلنه الشركة من التزام؟ وطريقة تفاعل المديرين مع الآخرين — خاصة طريقة الكلام معهم — أمر حاسم. فى نهاية المطاف، وبعد إرسال كل شيء بالبريد الإلكتروني، وبعد إجراء كل الاتصالات بالشبكات، تبقى للكلمة الطيبة العتيقة أهميتها قبل كل شيء. وبالرغم من أن خبراء الإدارة تكلموا قليلا نسبيا عن الإدارة من خلال المحادثة، فإن أى شخص تولى مسؤولية عمل فى أى وقت يعرف أن تبادل الآراء بشكل غير رسمى، والمشورة غير المقيدة بنظام، غالبا ما تكون أجدى من المذكرات المكتوبة، أو أدلة العمل، أو التعليمات. إن الكلمات المشجعة، ولهجة الحديث، وتعبير الوجه، ولغة الجسد: هذه هى أقوى أدوات الإدارة لبعث النشاط فى الأفراد، وهى ترتبط بالثقافة لوثق ارتباط. إنك تغرس الثقة والإبداع عن طريق الثقة بالآخرين والاطمئنان إليهم، وأنت تعبر عن معدنك بأعلى صوت وبأوضح صورة فى تصرفاتك الشخصية. والحديث، كما رأينا، يمكن أن تسهله المواقع المادية كما فى حالة التصميم البارز فى

مقر شركة " أوتيكون " ، بما فيه من مناطق للاستراحة، وكافتيريات، وترتيبات للعمل تتخذ طابعا غير رسمى، من أجل تيسير الحوار المنبسط.

والارتجال الحر بطبيعة الحال هو نوع من الحديث. وهذا هو العنصر الارتجالى فى الجاز، حيث تقفز نغمة وراء الأخرى، ولا يدرى أحد إلى أين يؤدى ذلك كله. والشعور بالإمكان، بالحوار التلقائى، عنصر حاسم فى الثقافة الإبداعية. ومايكل سيرينو، زميل الأبحاث فى " معهد لوتس "، يصف إنشاء مجموعة التفكير الداخلية لشركة " لوتس " على أنه " سلسلة من المحاورات ". ويصف ريتشارد سول وورمان، الخبير الإعلامى ومنشئ مؤسسة " نيد كونفرنسز " لعقد المؤتمرات، قوة الحوار بأنها تأتى من " قول شيء جديد لشخص آخر منفرد، مما يفتح الباب أمام الاحتمالات ".

والاتصالات هى الوسيلة الرئيسية للثقافة الإبداعية: هى البحر المشترك الذى نسبح فيه جميعا. وإجادة التعامل مع تقلباتها الصغيرة هى أضمن طريق لنجاح المدير الذى يريد أن يطبق ثقافة يزدهر فيها التجديد والخيال. والشركة التى لا يتم التواصل بين أفرادها هى أشبه بغريق الجاز الذى لا يملك آلات موسيقية: فلن تكون هناك موسيقى.

ودعنا نجزئ هذه المهارة الحاسمة إلى عناصرها:

(١) القدرة الإبداعية تتألف من خطوتين. وتكون الأولوية المتقدمة لدى المدير هى السماح للأفكار بأن تتطور عن طريق فتح الباب أمام الاحتمالات. فقد تكون الفكرة الثانية، أو الثالثة، أو حتى الخمسون هى أفضل الأفكار: فبقاء العملية مفتوحة وتجنب الإغلاق قبل الأوان أمر حاسم. ولما كان العمل الإبداعى عملا استكشافيا

بطبيعته، فهو جدير بالتخلي عن عدم القبول في المراحل المبكرة. فالقاعدة الأساسية: دع للوساوس والشكوك إلى أن يحين وقت التقدير. فالقدرة الإبداعية تتطوى على النقيضين: ضرورة إبقاء الاتصال مفتوحا وعدم التسرع في إصدار أحكام، والحاجة في نهاية المطاف إلى نتائج قابلة للقياس. وهي بهذا المعنى تتألف من خطوتين: أنت تدفع وتجنب، تأخذ خطوة إلى الأمام وخطوة إلى الوراء؛ تحافظ على جو الانفتاح، وتصدر أحكامك، مع الحساسية الدائمة للتدفق المستمر للعملية.

ويرى بيتر روث من شركة "بولارويد" أن الغرض هو عدم الخوف "من قول شيء قد يراه شخص آخر جنونا مطبقا. لا تصدر حكما مسبقا. بل فكر فيما يقال". وتأمل على الأخص أجزاء الفكرة التي قد لا تصلح في مجموعها. "لا تصدر حكما سريعا لمجرد تقديم فكرة تبدو مستهجنة؛ فقد تكون فيها بذور لمفاهيم نافعة. وإذا أنت قبلت الفرض القائل بأن كل شخص قد يكون لديه بذرة فكرة جيدة للغاية تثبت في مكان ما بداخله، فإن هذا الموقف يحتاج إلى رعاية وجهد ككل شيء جديد".

يقول جيرى ويلش الذى كان مديرا بشركة "أمريكان اكسبريس": "هذه هي الطريقة التي نعامل بها الأفكار في هينتن. فلدينا التنظيم الهرمى الموجود في كل الشركات الأخرى. وعندما يعطيك واحد من موظفيك فكرة، يجب دائما أن نعلمها على الآخرين أيا كان محتواها. ويكون لك أن تعلق عليها أو لا تعلق. وربما ترسلها مع مذكرة نقول فيها: لقد أرسل لي "جو" فكرة منذ قليل. ولست متأكدا بشأنها. بل إنني أعارضها، وهي تزعجني. وأيا كان رأيك أرجو إرساله لي. ويجب أن تكون حرا في تقديم أفكار سيئة؛

لأن ٩٠ في المائة على الأقل من أفكارك ستكون سيئة إذا وجد لديك القدر الكافي من الأفكار لأن يكون بينها أفكار جيدة. وكونها سيئة لا يعنى أنها ضارة للغاية، أو باهظة التكاليف، أو مدمرة للثقافة، أو بعيدة عن القانون، أو شديدة الخطورة على أعمالنا، أو ظاهرة الخطأ. فانت حر فى أن تكون لديك أفكار خاطئة. وهو أمر يختلف عن الشعور بحرية تنفيذ فكرة خاطئة، وبالتالي الوقوع فى القشل".

(٢) الكلام الإيجابى يوجد الثقة. عندما كان هاريسون فورد يقوم بتصوير فيلم " إنديانا جونز ومعبد الموت"، قدم بعض الاقتراحات بشأن الطريقة التى يقوم بها هو وأحد الممثلين الآخرين بإنهاء أحد المشاهد. وبدا أن المخرج ستيفن سبيلبرج - كما يتبين من لقطات تسجيلية عن إخراج الفيلم - لم يكن متحمسا لفكرة فورد، ولكنه حرص على عدم رفضها. وقال: "إنها فكرة جيدة. ولكن فلنجرب خيارا آخر". وهذا الاختيار للكلمات من جانب سبيلبرج له دلالة. فهو يستخدم عبارة "خيارا آخر" لتحقيق ما يسميه فى موضع آخر من تلك اللقطات التسجيلية "فرصة لمضاعفة الأفكار مرارا". ولا يبدو أن سبيلبرج يصدر أحكاما، أو يجرى تقييما، أو يوجه انتقادا، عند أية نقطة فى هذه العملية. فالكلام الإيجابى يحافظ على مناخ الانفتاح للأفكار. وأنت لا تجرح أحدا خلال ذلك، حتى عندما تختار مسلكا يختلف اختلافا جنريا عما اقترحه شخص آخر. والمدير الذى يغلق مسالك الاتصال عن طريق الانتقاد أو إصدار الأحكام يبقى بخياره التسلطى وحده.

(٣) اكتشاف ركائز الذهب فى المجرى الموحل للأفكار. عندما تعرض تغذية مرتدة سلبية، يجب أن تراعى أن تسجها دأخل رد فعل إيجابى تجاه العمل بكامله. يشرح ذلك جون كرين، مدير

التصميم فى شركة " بولارويد "، بقوله: "حاول أن تعثر على الجانب الإيجابى. وحتى إذا كنت ترى أن الاقتراح خاطئ، تستطيع أن تعثر فيه على جوانب إيجابية. وتستطيع أن تسرب أفكارك الخاصة". ويؤكد شيلدون بكلر، نائب رئيس شركة " بولارويد " المتقاعد، أنه يجب على المديرين أن يعترفوا بقيمة القدرة الإبداعية، وأن يجعلوا مهمتهم خلق جو يشجع على الإبداع الحقيقى. ويقول: " يجب أن يكون معلوما بقوة فى شركتنا أننا نقدر الإبداع وأنه أمر له الأولوية ". والتغذية المرتدة السلبية الصريحة هى وسيلة مؤكدة لخلق الروح الإبداعية ومنع التجديد. وتبذل شركة " ثرى إم " جهدا كبيرا لتوفير بيئة إبداعية إلى جانب الاستقرار. فالموظفون يلقبون الاعتراف بإنجازاتهم من جانب الشركة، وهى إنجازات تشجعها الشركة فى جو يؤكد الحرية. ويبرز تشارلى برانز، المدير السابق لمركز التجديد الإبداعى فى شركة " ديبون "، أهمية وجود منتدى منفتح إيجابى: " يجب أن تسمح بأن يعبر الأفراد عن الأفكار التى جاءوا بها إلى الاجتماع - أتح الفرصة لسماع أصواتهم وتقدير أقوالهم - قبل أن نواصل العمل".

(٤) ينبغى أن تكون جداول الارتباطات والجداول الزمنية والمواعيد النهائية مساعدة على التناسق بين أساليب العمل غير المتوافقة. ويأتى التوفيق بين الرؤى المختلفة للوقت فى مقامة المشاكل البشرية. فغالبا ما ينفر المبدعون من الجداول الزمنية الدقيقة والمواعيد النهائية، فى حين يجب على المدير بصورة حتمية أن يضمن تلك المواعيد. فعندما يتأخر أحد المشاريع أسبوعا عن موعده لأن المدير لم يوفر له الدعم اللوجستى الصحيح، يشعر صاحب المشروع بالفزع. وعندما يتأخر صاحب المشروع لمدة ساعة عن موعد الاجتماع، يأتى الدور على المدير ليُشعر بالفزع.

ومهمة التفاوض للوصول إلى اتفاق ترضى عنه كل الأطراف بشأن الوقت وهي جزء من عمل المدير.

منذ وقت غير بعيد كانت مجموعة "سى إم إل"، وهي شركة كبيرة تتعامل فى مبيعات التجزئة ومقرها فى مدينة أكتون بماساتشوستس، تتعامل مع ريتشارد ألتونا، وهو مصمم موديلات معروف عنه أنه يأتى إلى الاجتماعات متأخرا - أحيانا فى يوم غير اليوم المحدد للاجتماع. ولم تتغير عادة ألتونا هذه، ولكن مديرى الفريق، الذين كانوا يدركون مدى أهمية مساهمته، تعلموا أن يتفاوضوا عن تأخره، حتى عندما يحضر فى يوم غير اليوم المحدد. فالأشخاص الاستثنائيون يحتاجون أحيانا إلى حدود استثنائية.

(٥) الحدود المبينة بعناية توضح إمكانيات التوسع. ومع ذلك فإن الحياة الإنتاجية لا يمكن أن تسير بدون قدر من الحدود. فكل الهيئات بحاجة إلى قياس القيود الناشئة عن مواردها المحدودة، وضغوط الوقت والمنافسة، وغير ذلك من العوامل التى تحيط بالجهد الإبداعي. ويتمثل قدر كبير من المهارة والبراعة الإدارية فى القدرة على الجمع بين الخضوع للمحاسبة لدى الشركة وعدم القضاء على متعة الإبداع.

والواقع أن الكثيرين من المبدعين يدركون أهمية الضوابط، بل ويعتمدون عليها. فالفنانون من مايكل أنجلو إلى جاكسون بولوك، كانوا يفهمون الإبداع الفنى على أنه تحقيق التوازن بين حرية الخيال مع ضوابط التكنولوجيا والحدود المتأصلة فى الأداة المستخدمة. وقد قال بيل ليفانز، عازف البيانو الخالد فى فرق الجاز إن الجاز "ليس حرا إلا بالرجوع إلى دقة شكله الأصلي، وأن هذا ما يضيف عليه قوته. فليست هناك حرية لا ترجع إلى شيء ما".

(٦) إن رطانة الإبداع يمكن أن تكشف جوهر المشكلات المعقدة. يحتاج المديرون إلى تطوير رطانة الوعي، والإقناع، والدبلوماسية، والحزم. والهدف هو وجود حوار حقيقي، حوار يؤدي إلى انفجار الأفكار. حاول أن تطرح الأسئلة التي تعيد المناقشة إلى حالة ذهنية المبتدئ. وتستخدم شركة "نويوتا" طرح السؤال "لماذا" خمس مرات: فأنت تطرح سؤالاً وتحصل على جواب، ثم تسأل لماذا. وتكرر ذلك خمس مرات. ويقول اليابانيون إنك عند ذلك تفهم جوهر الموضوع. بذلك تكون قد تخطيت الفهم السطحي وانتقلت إلى كشف القضايا الجوهرية. والمديرون المهرة في شؤون الإبداع يعرفون كيف يطرحون الأسئلة التي تضع المشكلات على رؤوسها. أو هم يقترحون إليها من زاوية غير متوقعة. أو هم يغيرون عباراتهم الأساسية — فأى منها يمكن أن يطلق شرارة إدراك مفاجئ لأحد الجوانب. ولدى شركة "ميجي سيكا"، يعتبر فن توجيه الأسئلة الصحيحة مهارة أساسية من مهارات المديرين.

(٧) أنت تتعامل مع أشخاص — وليس مع أجزاء يمكن أن يحل أحدها محل الآخر. يجب أن يكون مدير القدرة الإبداعية شبيهاً بطبيب التشخيص أو المحقق الجنائي، يستخدم الأسئلة الاستكشافية عن القضايا "الكبيرة" حتى يكتسب إدراكاً لازماً بشخصيات أعضاء الفريق. وطريقة سبيلبرج في إخراج الأفلام، عندما يعمل مع مصمم مناظر يحرص على التفاصيل، أو مع ممثل جيش العاطفة، أو مع مصور متحمس، يكشف عن كونه أستاذاً حقيقياً في مخاطبة النفس المبدعة. فهو يخاطب كل شخص بصورة منفصلة، باللغة التي تناسبه. كما أنه يكشف عن معرفة تفصيلية بكل جانب من جوانب صنع الأفلام، وخبرته توحى بالثقة.

ويعكس سبيلبرج من خلال عمله المبدأ الأساسى لإدارة القدرة الإبداعية عن طريق المحادثة. فأحد الأشخاص يحتاج إلى تعليمات تفصيلية. وآخر لا يحتاج إلا إلى كلمة عابرة. وثالث يحتاج إلى الثناء طوال الوقت. وآخرون مزهوون بأنفسهم ويتصرفون على أحسن وجه بلا ثناء. وآخرون لا يهتمون بالثناء كثيرا إلا إذا تضمن نقدا فى محله. ولكن فلتلزم الحذر. فرغم أنك تستطيع أن تضع كل شخص فى هذا الموضع أو ذاك (وعادة ما يمكن وضعه فى مواضع متعددة) فإن الناس ينفرون عادة من تحديد نوعيتهم. والنصيحة التى قدمها سكوت فيتزجيرالد للكتاب صالحة لغيرهم أيضا، ومن بينهم المديرون: ابحثوا عن الفرد، وستحصلون على النمط. ابحثوا عن النمط، وستحصلون على ... لا شيء. فكل فرد نفسيته الخاصة. ولذا فإن مدير الإبداع الكفاء هو أخصائى نفسى جزئيا، قادر على الكلام مع كل شخص بلسانه الخاص.

وإليك هذا التحذير: إن المديرين يفقدون مصداقيتهم عندما تكون لغتهم غير مناسبة، وبذلك يكشفون عن جهلهم. وإذا كنت لا تعرف الأمر الذى يتحدث عنه أحد الأشخاص، اسأل. بربك، اسأل! تعلم لغة الثقافة الفرعية الإبداعية. إذ إن بذل هذا الجهد يكشف عما تكنه للآخرين من احترام، والاحترام سيكسبك الثقة والاطمئنان.

وجوهر تعزيز ثقافة الإبداع هو التواصل. فالثقافة لا تتعلق بالآلات أو الأرقام أو اللوجستيات. إنها الروح الشاملة للشركة. وهى لا تتجح إلا إذا عززتها - سواء من خلال الدردشة غير الرسمية أو من خلال الأنابيب البلاستيكية التى تمر فى وسط الكافتيريا. عليك أن تقتنص أية فرصة، وكل فرصة، من أجل خلق ثقافة الخيال

والتجديد. دون ٢٠ طريقة تستطيع بها أن تدفع القدرة الإبداعية فى شركتك إلى الحياة. كن إبداعيا.

إشارات

- ♦ يعتمد النجاح على قدرتك على بعث وغرس وإقرار احترام الإبداع والإيمان بقوته فى كل أنحاء شركتك.
- ♦ لا جدوى من كثرة الحديث عن القدرة الإبداعية مع الاحتفاظ بعمليات تقتل الخيال والروح.
- ♦ إن المديرين الأذكياء، الذين يبعثون برسالة مستمرة ومتسقة بأنهم يقدرون الإبداع، يعملون بهمة لإيجاد بيئة تشعل حماسة الجميع.
- ♦ يجب أن تكس بلا رحمة العوائق البالية التى تحول دون الإبداع: إجراءات العمل المعتادة، والبروتوكولات، وأنماط السلوك، والصورة الضيقة لعلامتك التجارية، والقواعد، والذكريات الطيبة للنجاحات القديمة، وما إليها.
- ♦ أنت بحاجة لخلق منتدى للعثور على التوازن الصحيح بين الفن والانضباط، بين اليوم والغد، بين الإلهام والقواعد الدقيقة.
- ♦ على القيادة الإبداعية أن تحافظ على الحماس بكلمات توجه وتشجع.
- ♦ الثقافة الإبداعية لا تزدهر فى بيئة تسلطية.
- ♦ الارتجال الحر هو بطبيعة الحال نوع من الحديث ... ذلك الشعور بالإمكان، وبالحديث التلقائى، وهو عنصر لا غنى عنه فى الثقافة الإبداعية.
- ♦ تعلم لغة الثقافة الإبداعية. وبذل هذا الجهد يكشف عما تكنه للآخرين من احترام، والاحترام سيكسبك الثقة والاطمئنان.

الفصل السابع

تحديد وصياغة التحدى

المديرون مدعوون بصورة متزايدة لممارسة الاعتماد على النفس، والمرونة، وإطلاق الخيال — أى الإبداع. وهم مطالبون بالتوسع والنمو — بالارتجال الحر — ليساعدوا شركاتهم على الارتجال داخل الاقتصاد العالمى الذى يتطور بسرعة. وكل هذا متعلق بالتحديات: تحديدها ومواجهتها.

الإدارة فن من فنون الأداء. فأفضل المديرين، شأن المعلمين،
وشأن المحامين، وشأن مخرجي الأفلام، وشأن رجال السياسة،
وشأن قواد الجيوش، وشأن المدربين الرياضيين، يكون لديهم قدر
من الأداء المسرحي. أو يجب أن يكون لديهم هذا القدر إذا أرادوا أن
يبنوا منظمات إبداعية.

ولقد حدثت واحدة من أشهر هذه الحركات المسرحية في تاريخ
الأعمال الحديث، في يوم توجه فيه أحد كبار مديري شركة
"سوني" لزيارة إدارة الهندسة بشركته ليتحدى كفاءة العاملين بها.
وكما لو كان ملكا من ملوك الأساطير يزور السحرة العاملين فى
قصره، أخرج قطعة صغيرة مستطيلة من الخشب وتحدى المهندسين
أن يصمموا جهاز تسجيل بحجمها. وقال: "ليس أكبر من ذلك".
ومضى الفنيون يعملون، ولكنهم سرعان ما واجهوا عقبة يبدو أنه
لا حل لها. فهم لا يستطيعون أن يصنعوا ميكروفونا يمكن إدخاله
فى ذلك الحيز الصغير. ثم خطرت لأحدهم فكرة، حدس، إلهام،
وحى، لمحة مفاجئة — أيا كان. تساءل: "ولماذا نحتاج إلى
ميكروفون من الأصل؟ فلنصنع الجهاز بسماعات صغيرة تركيب
على الأذن!" وهكذا ولد الـ ووكمان.

وفى الحكايات الخرافية، بطبيعة الحال، يكون بطل الحكاية
هو الشخص الذى يحل للفرز وينقذ الموقف — الابن الأصغر
المظلوم أو ابنة الزوجة السابقة. أما هنا، وعلى عكس المواقف
الأخلاقية للحكايات الخرافية، فإننى أقول إن البطل الحقيقى هو
الملك — هو المدير. هو الشخص الذى "خطر له ما لا يخطر على
البال"، على حد تعبير لارس كوليند من "أوتيكون". جهاز تسجيل
تستطيع أن تحمله فى راحة يدك، أو فى جيب قميصك، أو تشبكه

على نراعك، أو تركبه على حزامك. وكان البطل أيضا هو الشخص الذى وجد الشجاعة لطرح " ما لا يخطر على البال " بالطريقة المسرحية التى فعلها، باستخدام قطعة من الخشب كنموذج محدد.

فى الفصول الثلاثة السابقة، ناقشت ثلاث مهارات أساسية للإدارة الإبداعية - الذهنية (عقل المبتدئ) والمكانية (إيجاد مكان للإبداع) والأيدولوجية (غرس إيمان بالإبداع فى كل أنحاء المنظمة). ونظرنا فى تنقية العقل، وتنقية المكان، وتنقية المعتقدات. وفى هذا الفصل، يتركز اهتمامى لا على تقنيات تنشيط القدرة الإبداعية " للأخريين "، بل على القدرة الإبداعية للمديرين. فمدير الارتجال الحر فى مجال الأعمال يعرف كيف يستخدم خياله لتنشيط وإثارة وبث مستويات جديدة من التجديد والإنجاز. إن المدير هو الذى يخلق التحدى الذى يشعل المواهب ويحقق النجاح غير المتوقع.

وهذا موضوع حساس لدرجة تدعو للدشة. فكثير من المديرين مازالوا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم ثروس فى جهاز يحدد لهم المجالات التى ينبغى أن يبدعوا فيها، بقدر ما يطلب من العمال على خط الإنتاج أن يكونوا مستقلين. وفى الوقت ذاته، ليس هناك مدير - بل ولا أى شخص آخر - يعجبه أن يعتبر " غير مبدع ". فذلك يبدو أمرا مهينا، مثل قولك للمرء إنه ليست لديه روح الدعابة أو أنه شخص " متوسط ".

ولكن نظام الإنتاج الصناعى التقليدى، كما رأينا فى الفصل الأول، ديناصور تقوى. وكان المدير البيروقراطى يناسب احتياجات الزمن الذى كانت فيه عمليات التصنيع المعقدة تحتاج إلى السيطرة الصارمة. وكانت أدوات المديرين هى المعايير، وإجراءات التشغيل، والقواعد التى لا تعد بشيء غير خط التجميع الذى لا استثناء فيه،

أى بإيجاز الموسيقى المدونة فى النوتة. لقد وضع الروتين، ومهمة المدير هى الحفاظ عليه كروتين. وكان هذا مقبولا فى عصر المنافسة التى يمكن توقعها، والمستثمرين الصامدين، والزبائن المطيعين، والتغيرات البطيئة. وهذا العصر قد انتهى. وعلى الشركات اليوم أن تعيش فى حالة مستمرة من الوعى والتأهب - لنفسها، ولأدائها، ولزبائنها، ومنافسيها. وبفضل تكنولوجيا المعلومات أصبح هذا ممكنا بصورة متزايدة. ولأول مرة فى التاريخ، أصبح المدبرون مدعويين لممارسة الاعتماد على النفس، والمرونة، والخيال - أى الإبداع - باعتباره جزءا من التوصيف الجارى لوظائفهم. فالمطلوب منهم هو التوسع والنمو - الارتجال الحر، والعمل وفقا لعقلية إدارية جديدة - حتى يساعدوا شركاتهم على التقدم فى اقتصاد العالم الذى يتطور اليوم بسرعة.

إنه عالم جديد كثير المطالب. وعلى سبيل المثال، فإن سيدة تقوم بالإدارة فى المستوى المتوسط، وفى أواسط العمر، تعمل وفقا لما هو مدون فى اللوائح، ربما ترى فجوة لا يمكن عبورها تفصلها عن مصمم برامج كمبيوتر جاهزة، فى الرابعة والعشرين، يرتدى ستة حلقان فى أذنه اليسرى، ويؤلف برامج " السليكون جرافيكس " التى يعمل عليها، ويعيش على وجبة غذائية تتألف من المكسرات الجافة والبيسى. فأيهما تعتقد أنه أقرب للخروج من الشركة: السيدة ضيقة العقل أم العبقري المعجب بنفسه؟ إن المدير من الطراز القديم، بعد أن يحقق النجاح فى عمله ويجنى مكاسب النظام القديم، يجد من الصعب إرخاء اللجام. والمشهد الأمريكى زاهر بالجنث النفسية لهؤلاء للتعساء. فما تمنه دوائر الأعمال الأمريكية فى اقتصاد اليوم هو المعرفة، والخيال، والموهبة، والتجديد: أى الإبداع. ولم يكن للمدبرون من الطراز

القديم يتوقعون إطلاقاً أن يأتى أحد ويغير القواعد من وراء ظهورهم، وهم الآن فى وضع صعب يتمثل فى أنهم بحاجة إلى تغيير الجياد وهم فى وسط الطريق. هذا هو التحدى الذى يواجههم، وسعيهم لإعادة توصيف أنفسهم كعوامل حفازة للإبداع جدير بالمساندة والتشجيع من جانب دوائر الأعمال الأمريكية.

ومن ناحية أخرى، فإن العصر الجديد لا يطلب من المديرين أن يبدعوا ما يبدعه الفنانون أو العلماء أو المشتغلون بالتكنولوجيا، وإنما يطلب منهم ما يستطيع المديرون (والمديرون وحدهم) أن يبدعوه: بيئة مستدامة ومردودة التكاليف من أجل العمل الإنتاجى والإبداعى. إن المديرين هم الدامجون – السيج المرن والداعم – الذين يضمنون ما بين المعتقدات والأهداف، بين الثقافة والاستراتيجية، بين الأداء والجزاء. وهم يحفزون رجالهم، ويجعلون العمل الإبداعى ممكناً. وإذا التزمنا تشبيها الموسيقى، فهم يديرون عنوان الأسطوانة. إنهم يحددون " الصوت " الإجمالى للمؤسسة، وينشئون بيئة مدهشة، ويضعون معايير للجودة، ويستخدمون أشخاصاً عظاماً، ويزودون الجهود الإبداعية بالموارد اللازمة، ويقرون حدوداً لا بد منها مثل الميزانيات والجدول الزمنية.

ولكنى أخشى مرة أخرى أن أصطدم بوتتر حساس. لأن القدرة الإبداعية للمديرين – القدرة على القيادة – موضوع حساس شأن امتلاك الفرد لروح الدعابة. وأعنى بطبيعة الحال ذلك النوع من القيادة بالتحدى، الذى رأيناه فى المدير الأسطورى لشركة " سونى ". وربما نرغب جميعاً فى أن نتصور أننا قادرون على تعبئة الجماعة التى تعمل معنا، أو الفريق، أو القسم، أو الشركة بنفس الطريقة. ولكنى أعتقد أن معظمنا يتشككون بينهم وبين أنفسهم فيما إذا كانوا

سينجحون في ذلك. ونحن نتصور أن هذه الحركات المسرحية الفعالة إنما هي ضربة من ضربات الحظ، أو ضربات العبقرية، التي تتجاوز ذخيرتنا المحدودة. ولكنني في هذا الفصل سوف أبعد هذه المخاوف. وسأبين أن كل المديرين تقريبا يستطيعون أن يمارسوا القيادة بالتحدى. وفي مناخ الأعمال الحالي لا بد لهم من ذلك.

ولنتأمل عددا من الشركات التي تواجه تحدى الإبداع بنجاح:

♦ في شركة " ثرى إم "، يعتبر المديرين جزءا لا يتجزأ من الطاقة الإبداعية في تلك الشركة التجديدية. فهم ينظمون على نحو دائم عروضاً تجارية داخلية تتيح الفرصة للإدارات المختلفة أن تتبادل الآراء فيما بينها وتتجاوب مع تطلعاتها. ونتيجة الإخصاب المتبادل للأفكار وجود حالة دائمة من التحدى - روح قوية من المنافسة الإبداعية. وفي إطار ثقافة التحدى السائدة في الشركة، توصل آرت فراي إلى فكرة ضميمه ورق المذكرات المصوقة (Post-it). واليوم، فمن أجل ضمان التجديد المستمر، تهدف الشركة لأن تحقق المنتجات حديثة السن - التي لا يزيد عمرها على خمس سنوات - ٢٥ في المائة على الأقل من أرباحها السنوية.

♦ يحرص لورنس بوسيدى، مدير الشركة الصناعية العملاقة " الأيد سينجال "، على مغادرة المقر الرئيسى ليقوم بزيارات متعددة لمرافق الشركة. وهو يدعو مجموعة من العاملين تبلغ نحو ٢٠ شخصا - لا يحملون ألقابا معينة، ولا من مناصب معينة، وليسوا رؤساء - ليتناولوا معه وجبات غداء غير رسمية، يسميها الاجتماعات التي لا تحفل بالمستويات، وفيها يتحداهم لتحسين عمليات الشركة وأرباحها، ويتحدث معهم بصراحة وحرية.

وإحدى النتائج: قامت عاملتان عابيتان في فرع الشركة بمدينة ممبي بلأريزونا بإعادة تصميم أجزاء للهوية الصناعية، واختصار مدة تصنيعها - من خمسة أيام إلى يومين، ثم في نهاية الأمر إلى ساعتين - وذلك من خلال عملية نقل المواد الخام من رصيف التحميل إلى خط الإنتاج. وبفضل هذا الاقتراح، وفرت الشركة حتى الآن ملايين الدولارات.

♦ تعتبر شركة "ميكروسوفت" من الشركات الإبداعية - والناجحة - في محيط الأعمال الحالي. وقد شكل بيل جيتس شركته بحيث تتلاءم قدرتها الإبداعية مع التحديات المتجددة دائما. وبيل جيتس نفسه هو المولد الرئيسي للتحديات. والثقافة المنتشرة في "ميكروسوفت" هي العمل دائما على رفع المستوى. وموهبة جيتس ومصمميته هي الأساس الذي تقوم عليه ظاهرة "ميكروسوفت". ولكن المديرين يقومون بدور حاسم. فهم باعتبارهم الموصلين لدينامية الشركة، يبعثون فيها الحياة بروح التحدي، مع العمل دائما على إعادة صياغة وتجديد صورة التحدي بطرق طازجة. فهم يحولون عملية الإبداع التي تكون مضطربة في العادة إلى أهداف عملية يمكن إنجازها. والروتين في حد ذاته لا وجود له لدى المدير في "ميكروسوفت": فالمديرون هم شركاء مبدعون.

ومن هذه النماذج الجديدة تولد الأساطير - والحكايات الرمزية والروايات الشعبية التي تستخدمها الجماعة لتأكيد عاداتها وترسيخ روحها وأخلاقياتها. وتؤدي الأساطير - بعد أن تتجمل، وتتكرر روايتها سنوات وسنوات - إلى إضفاء نوع من الغموض على التاريخ. وقد حدث أن العاملين في شركة "سوني" جعلوا أسطورة

من تلك القطعة من الخشب، وأن العاملين فى شركة " أوتيكون " لازالوا يتحذثون عن المذكرة التى دعا فيها لارس كوليند إلى التفكير فيما لا يخطر على البال، وأن قامت العاملتان فى شركة " آلايد سيجنال " بقبول تحدى " بوسيدى " وإعادة تصميم دورة المواد الخام، وبذلك أصبحوا من أبطال الحكايات. وهذه الأساطير تدور حول أشخاص ابتدعوا، وصنعوا، وواجهوا تحدى الإبداع. وهذه الأساطير نفسها نديم من أثر التحدى الإدارى.

فكيف يمكن لمدير أن يخلق ذلك التحدى فى عمله اليومى؟ هنا يأتى دور المهارة المسرحية. هل تريد أن تقاضى الناس بأمر؟ عليك إذن أن تهزمهم. استلقت انتباههم. ادعهم إلى التفكير، وإلى الحلم، وإلى الارتجال. والأدوات المساعدة — مثل قطعة الخشب — تؤدى دورها. والغضب أيضا يؤدى دوره. وتأمل مدير شركة " كوكاكولا " الذى بدأ الاجتماع بأن طلب من كل الحاضرين أن يتصورا أنهم طردوا جميعا من وظائفهم — بل وتخيل أيضا سبب فصلهم. أو تأمل جان تيمر من شركة " فيليبس " الذى طبع جريدة بتاريخ فى المستقبل تعلن أن الشركة قد أفلست. أو التخطيط الاستراتيجى الأساسى الذى وضعه لارس كوليند بعد أن فكر هو فى تحويل " أوتيكون " من بيروقراطية مزدهرة إلى دينامو مبدع (واكثر ازدهارا).

إن مدارس إدارة الأعمال لا تعلمنا كيف نستخدم هذه العناصر من الأداء المسرحى (وربما قد أن الأوان لتفعل ذلك). وينبغى للمديرين الذين يأملون فى أن ينجحوا فى مناخ الأعمال الجديد الآن، أن يحضروا دروسا فى الإخراج المسرحى. ففى المسرح، يدخل فى مهمة المخرج التوفيق بين أنشطة فريق خلاق (المؤلف،

والممثلين، ومصممى الديكور) وفريق الإنتاج (مدير التنفيذ وفريق الإضاءة والستائر الخ) والفريق الإدارى (المنتجين). ويحدد المخرج الرؤية الدرامية وحدود العمل الإبداعى. فيستخدم الممثلين والمناظر والملابس والإضاءة للتحكم فى مشاعر الجمهور. وأثناء البروفات، فإن المخرج يشجع ويستثير ويلهم ويتحدى الممثلين أو معدى الديكور الذين يشعرون بأنهم صنعوا كل ما يمكن. وعن طريق استخدام أشياء غير متوقعة، بل وأحيانا أشياء مثيرة، يتحكم المخرج الماهر فى تأثير الدراما.

وفى مجال الأعمال، يدخل فى مسؤولية المدير أن يقدم تحديا مناسباً. ووضوح ذلك للتحدى وبقته يساعدان فى التعجيل بالعملية الإبداعية. وقد كانت فكرة جون كنيدي بشأن إرسال إنسان إلى القمر قبل نهاية الستينيات (القرن العشرين) هى التى دفعت برنامج الفضاء ومساعدته فى النهاية على النجاح. ولإبراز التحدى الفعال، ربما يلجأ القائد إلى البلاغة والتشبيه. فشركة "بوش ولومب" تستخدم فكرة الدفينة للتعبير عن عملية تطور الإنتاج - فالأفكار تنمو فى ظل رعاية حذرة داخل بيئة محكومة. وقد استخدم لويس جرسر، رئيس شركة "أمريكان اكسپريس للخدمات السياحية" فكرة اجتياز ميل كل أربع دقائق للتعبير عن طموح الشركة: فقد أراد أن تتحرك شركته إلى المقدمة بسرعة تتخطى كل السوابق. والتشبيه وصور البلاغة لها أهميتها، ليس فقط لأنها تنشط الخيال بل أيضا لأنها تخاطب المشاعر. فالبلاغة - وهى أكثر جانبية من الحديث العادى - تعطى للتحدى شكلا مفعما بالحياة، وتحول الوضع غير الملموس إلى صورة يستطيع الأفراد أن يتمثلوها بقدر أكبر من السهولة.

هذا إذن هو التحدى الأكبر لمدير الإبداع ذاته: أن يعثر على اللغة، والعناصر، والحكمة المسرحية، وأن يستخدمها لتصوير تحدٍ مثير يكون انعكاساً لأهداف الشركة الأكبر. والتحديات محفوفة بالمخاطر. والناس يكرهون التحدى ويحبونه فى الوقت نفسه. واستقبالهم للتحدى يعتمد إلى حد كبير على طريقة عرضك له. عندما ألقى جيمى كارتر خطبته الشهيرة عن "التوئك" الذى أصاب الأمريكين، وتحداهم "أن يقدموا المكافئ المعنوى للحرب"، لم يكن معبراً إلا عن رأى منتشر على نطاق واسع ومقبول إلى حد كبير. كان البلد قد خرج لتوّه من صدمة "ووترجيت"، والانتباه العنيف لأزمة البترول، وألم الهزيمة فى فيتنام. وكانت كلمة "التوئك" مناسبة لوصف هبوط معنويات الأمة.

ولكنها بشكل ما كانت كلمة خاطئة - وخاطئة للغاية. وعلى الرغم من أن لها أصولاً لا شك فيها فى أعمال ويليام جيمس، الفيلسوف الأمريكى الأكثر حداثة، فإن عبارة "المكافئ المعنوى للحرب" كانت خاطئة أيضاً.

ومازال المؤرخون مختلفين حول الأسباب التى أدت إلى فشل كارتر فى تقديم تحدٍ فعال. بعضهم يقول إن الوقت لم يكن قد نضج بعد. ويرى آخرون أن الأمريكين لن يجدوا لغة مثل اللغة التى استخدمها كارتر مقبولة فى أى وقت. فنحن نريد أن تصاغ تحدياتنا بعبارات موجبة، وليس كأفكار سيكولوجية غامضة مثل: "التوئك" الذى يحمل معه إشارة إلى الضعف أو الابتلاء. ولنشامل عبارة فرانكلين ديلاانو روزفلت الأسطورية: "ليس لدينا ما نخافه غير الخوف نفسه". فما له من تحدٍ مصاغ بعناية: يبعث على الثقة، ويدعو إلى الاتحاد، ويحمل أملاً فى غد أفضل، ويوحى بكل ما هو قوى وخير لدى كل منا.

والهدف هو صياغة تحد تكون له أصداء تتردد. ومهارة كل قائد أن يعثر على التشبيه المحرك للمنظمة بأسرها. وينطوى التشبيه على لغة كما ينطوى على صورة، أو مجموعة من الصور، تجمع بين الفكر والشعور. فالتحديات تصبح ثلاثية الأبعاد، قائمة فى الكلمات والصور والأفعال. والتشبيه يمكن من عقد المقارنات، والربط بين الواقع الملموس حولنا والواقع التصورى الموجود فى الخيال، بين المشاعر وبين الإمكانات الحدسية، بين الأحلام وبين القدرة على أن نحلم بها.

وفى أثناء رحلاتى، التقيت بعدد من الأشخاص الذين يقومون بطريقة حدسية وبارعة بتصوير التحدى الذى يتردد صدهاء بين مجموعة من الموهوبين. ولنتأمل الأمثلة التالية:

♦ إن إخراج فرانسيس فورد كوبولا للفيلم الملحمى " القيامة الآن "، يعتبر مثالا حريفا لكيفية وضع التحدى وطرحه على الأشخاص المعنيين. وكان كوبولا يستطيع، بقدر أكبر من السهولة، أن يصور ملحمة عصر فييتنام فى موقع استوائى آمن يسهل الوصول إليه مثل هاواى. ولكنه بدلا من ذلك أشر أن ينقل الممثلين والعاملين فى الفيلم آلاف الأميال إلى غابات الفلبين، حيث كانت فرق من الأنصار تمارس الحرب بالفعل. وشرح كوبولا ذلك بقوله: " كان هذا هو القرار الأول فى الإخراج؛ لوضع الناس فى الحالة التى يدور فيها الفيلم ". وماذنا نتحدث عن توضيح التحدى وطرحه: لم يكن لدى الممثلين، ومصممى المناظر، وبقية العاملين خيار آخر غير العمل الشاق، والحرص على مزيد من العمق، واستخدام كل أوقية من قدرتهم الإبداعية. والنتيجة: فيلم عظيم.

♦ كثيرون منا يعرفون التاريخ القريب لشركة خطوط الطيران الاسكندنافية، ودور جان كارلزون ، صاحب الشخصية

الكاريزمية، في تحويل مصائرها. فقد حول كارلزون هذه الشركة من جهاز بيروقراطي يسيطر عليه الجانب التكنولوجي إلى شركة ينصب اهتمامها على العملاء، ويديرها موظفون أكفاء ومقبلون على عملهم. ولكن القليلين هم الذين استكشفوا وجهها معينا من أوجه قصة النجاح هذه: أن كارلزون استدعى رمزا بغضضا من رموز الدولة الصينية الشيوعية، هو الثورة الثقافية، ليكون نموذجا للتغيير الذي يريده.

وأوجه التشابه عديدة بين الثورة الثقافية في الصين، والثورة الثقافية في الخطوط الجوية الاسكندنافية (ساس). فعندما قلب كارلزون الهرم التنظيمي رأسا على عقب، نقل السلطة من الصفوة إلى القائمين بالعمل اليومي، تماما كما فعل " ماو " من قبل عندما أرسل الصفوة السياسية لتزرع الأرز وتمارس العمل اليدوي في الريف. وكانت استراتيجية " ماو " تتركز على تربية وتوعية الجمهور الواسع في الصين، مع تجنب المعرفة الأكاديمية وأحاديث الخبراء. وقدم ذلك المشروع الهرقلي في " الكتاب الأحمر الصغير "، الذي جمع فيه معارف متعددة الأنواع - من الاستراتيجية العسكرية إلى تنظيم المجتمع المحلي إلى العلاقات السلمية بين الرجال والنساء. وقد نشر هذا الكتاب في طبعة ذات غلاف ورقي، وظل لفترة من الزمن أكثر الكتب مبيعا على ظهر هذا الكوكب. وقد أنتج كارلزون لشركة " ساس " كتابها الأحمر الخاص - مجموعة من الرسوم الكاريكاتيرية قامت برسمها والتعليق عليها إحدى شركات الإعلان في ستوكهولم - الذي تضمن كل جوانب استراتيجية الشركة بصورة بسيطة سهلة الإدراك. وفي البداية لم يقبل الناس على ذلك الكتاب واعتبروه ذا طابع تعليمي، ولكن منتقديه لم يلبثوا أن تحولوا إلى معجبين

عندما أدركوا أن الجميع بدأوا يعملون لأول مرة مهتدين بكتاب واحد. وما إن حدد كارلزون الخط الأساسى حتى تبعه الباقيون، وتمكن من بث النشاط والحمية فى شركة كانت فى الماضى تقضى وقتا أقل من اللازم فى الاهتمام بالبشر. لقد وضع كارلزون ببراءة تحديا للشركة بأسرها: فلنضع الزبائن قبل الجميع.

♦ وأخيرا، فلنعد إلى المثال الذى ضرب به لارس كوليند. فالجهود التى بذلها فى "أوتيكون" هى نموذج لكيفية صياغة التحدى المتعلق بالتغيير الخلاق، ثم طرحه على الآخرين. ومن الملاحظ أن كوليند تعمد مواجهة المشكلة وحده، وكتب المذكرة التى أصبحت الآن من الكلاسيكيات والمتعلقة بالتفكير فيما لا يخطر على البال، من أجل إعادة تصميم شركته. لماذا؟ لأنه فى ذلك الوقت، كما ذكر، لم يكن أحد فى الشركة يشاطره إحساسه بالحاج التحديات التى تواجه "أوتيكون". وبعد أن كتب كوليند مذكرته، جمع حوله المساعدين الرئيسيين الذين سيقفون إلى جانبه. وبعد ذلك سعى إلى نشر التحدى فى كل أنحاء الشركة. وعقد اجتماعات طالب فيها الحاضرين بأن يقدموا آراءهم بشأن التحدى الذى طرحه. وقام بعرض السيناريو: فلنفكر فيما لا يخطر على البال، وبعد ذلك نناقش ونتبادل الحجج والآراء. وأجرى كوليند تغييرات جريئة: أوقف العمل الورقى، وأزال الحوائط حريبا. وألغى توصيف الوظائف. ودعا المديرين، والمصممين، والعاملين التنفيذيين إلى اتباع مثاله واقتراح عمليات ومنتجات جديدة. وبذلك المذكرة أوضح كوليند التحدى، ومضى بعد ذلك إلى طرحه على الجميع.

ولئن كان كوليند قد قبل قدرا معينا من الاضطراب والصعوبة فى العملية، إلا أنه وضع الحدود. فقد بين بوضوح ما سيفعله وما

لا سيفعله. وعند نقطة معينة قال أخيراً: " هذا هو الاتفاق. وسوف أنفذه، وعليكم أن تقرروا ما إذا كنتم ستتفقدونه أم لا ". وكانت لهجة حديثه تتطوى على التحدى بدون أن تتطوى على مواجهة.

وأحدث كوليند قدراً كبيراً من الاضطراب. ونقل عن أحد المديرين فى المستوى الأوسط أنه قال: " على حين غرة أصبحنا لا نعرف ما ينبغى عمله. ولم نعد نعرف ما المراد من وظائفنا، وكان الأمر صعباً للغاية بالنسبة لنا. فعلى المرء أن يحدد لنفسه مكاناً فى الهيئة الجديدة. كان على كل منا أن يخلق وظيفته مرة أخرى، فى سياق جديد، بعلاقات جديدة. وقد ذكر لارس لمديرى المستوى المتوسط أنه لن تكون هناك ضرورة لوجودنا فى المستقبل، وأن علينا أن نغير الشركة من هيئة تقودها الإدارة إلى هيئة تقودها المشاريع. ولفترة طويلة ظل بعض المديرين لا يعرفون ماذا ينبغى أن يفعلوا. وشعروا بأنهم تائهون حقاً. ولم يبذل أحد محاولة لينكر لهم ما ينبغى أن يكون عليه عملهم فى المستقبل: فقد كان ذلك جزءاً من العملية. لقد تعمد لارس كوليند أن يتركهم وشأنهم — حتى يتمكن من تصنيف الأفراد، ويرى ما إذا كانوا قادرين على العمل فى بيئة مختلفة وأن يكونوا جزءاً من هيئة دينامية ومرنة ". وكان كوليند معتداً لقبول هذه الفوضى فى سبيل التغيير.

والأمر المهم فى قصة " أوتيكون " هو الطريقة التى قام بها كوليند بتجميع العناصر، وكأنها أوركسترا من العازفين، لتنتج قطعة بديعة من الموسيقى. وبمجرد أن حدد أيديولوجيته الرئيسية — التفكير فيما لا يخطر على البال — والحاجة الماسة إلى الإبداع والمعرفة، جاء كل شيء بعد ذلك: الهندسة المعمارية

المادية، والمكاتب التي لا تستخدم الورق، وممارسات الموارد البشرية، والتعيين، واتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي (أو بالأحرى تدمير ذلك الهيكل) وأخيرا إضافة تكنولوجيا المعلومات إلى هذا الخليط.

وجاءت النتائج باهرة. فلم يخرج أحد من الشركة، وساعد هذا الاستقرار على سرعة العودة إلى تحقيق الأرباح.

وفيما يلي سبعة جوانب للتحدى المصاغ صياغة جيدة: اللغة، والسياق، والربط بين القول والمال، والإعداد، والانضباط، والمشاركة، والتقصص الوجداني.

١ - اللغة

طبيعة التحدى ذاتها تحتاج إلى صياغة دقيقة، إن لم يكن "باسلوب جون كنيدي الرفيع" فعلى الأقل بلغة محددة المعالم. ونحن نحتاج لأن نقدم تحدياتنا بردائها الكامل، بالصوت والصورة. وإذا قل الأمر عن ذلك فإننا سنبدأ في التشكك في جدية التحدى - سواء من ناحية خطورته أو مدى الحاجة إليه.

وقد وضع كنيدي كل ما لديه في خطبته، داعيا إيانا إلى غزو القمر: جانبته الشخصية، وفصاحة نيد سورنسن، وعظمة وأهمية منصبه. إن التحدى عمل عدواني. (وإلا فلماذا نتحدث عن "اقتناص * الجمهور؟) ومن يتقدم متحديا لا يخطر بالفشل فحسب بل وبالفشل المهيّن. ولذا من الضروري تحديد التحدى بوضوح مطلق.

عندما عين ليكهارد فايفر مديرا لشركة "كومباك" للكمبيوتر في سنة ١٩٩١، كان لديه تفويض كامل لإعادة الشركة إلى مسارها

الناجح واستعادة حصتها من السوق التي كانت قد فقدتها لصالح منافسين آخرين مثل شركة " ديل " للكمبيوتر، و " جيت واى ٢٠٠٠ ". وقد قرر أن يسير فى العمل من الورا إلى الأمام: فبدلاً من دعوة رجاله لتصميم كمبيوتر وصنعه، وحساب التكاليف، وفى النهاية تحديد السعر، كان توجيهه عكسياً. وكان التحدى الذى قدمه للعاملين فى تطوير المنتجات هو " التصميم على أساس السعر ". والنتيجة: فى ١٩٩٣ مثلت أجهزة الكمبيوتر الجديدة من شركة " كومباك " صدمة للمنافسين؛ إذ باعت ما يقرب من مئلى ما باعته فى السنة السابقة.

٢- السياق

التحدى الذى تقدمه من سماء صافية لن يصل إلى أى مكان. لقد عبر كنيدي عن تحديه فى سياق الحرب الباردة والتنافس بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى. وكان الروس قد وضعوا سفينة فضاء - هى فى الواقع صاروخ يحمل إنساناً - فى مدارها حول الأرض. فهل سنسمح للاتحاد السوفيتى بأن يتفوق على الولايات المتحدة ؟ لا يجوز.

وعالم الأعمال، بما يلزمه من دينامية المنافسة، لا يفتر إلى من ينتقدون الاكتفاء بالتحديات البلاغية. بالإضافة إلى أن مديرى اليوم يتمتعون بميزة بلاغية لم تكن معروفة حتى قبل ١٥ سنة مضت. فهم يستطيعون أن يعتمدوا على ذكاء كل موظف ومهارته. وعلى خلاف آبائهم أو حتى أبنائهم الكبار، أصبح العمال والمديرون اليوم " بعيدين عن أمية الأعمال " وأكثر معرفة بوسائل المنافسة العالمية بين الشركات، ويشتركون فى

مطبوعات شؤون الأعمال التي كان المؤلف ألا تذهب إلا إلى جناح كبار المديرين. وهم الآن أكثر استعدادا من أى وقت مضى للاستماع إلى رسائل تحوى أفكارا متطورة.

فى سنة ١٩٩٣ عينت شركة " إيستمان كوداك " جورج فيشر مديرا لها. وكانت الشركة على امتداد سنوات، وفى حرصها على أن تحتفظ بنسبة أرباح عالية، قد تخلت عامدة عن حصة من السوق فيما وراء البحار لصالح " فوجى " و " كانون " و " سونى " وغيرهم من المنافسين. وعندما انضم فيشر إلى الشركة، انتبه بسرعة إلى ظهور الاقتصاد العالمى، ووضع نظاما جديدا: وهو تغيير ذلك الوضع. قال فيشر: " نحن لا يجوز أن نبيع حصتنا من السوق. هذا بالنسبة لى أشبه بالإيمان الدينى. وإذا ظل موقفنا على هذا الحال فسنوقف عن العمل تماما خلال بضسع سنوات ". وأدرك كبار العاملين معه أن تحديه يجعلهم مسؤولين عن تحقيق أهداف الشركة.

٣ - الربط بين القول والمال

يجب أن يكون هناك توافق بين مكانة من يطرح التحدى وجدية ذلك التحدى. وبهذا المقياس، كان كنيدي فى الوضع الملائم. وقبل أن تنشأ الفكرة فى ذهن كنيدي، كان عشرات آخرون قد رفعوا صوتهم مطالبين " بالذهاب إلى القمر ". واليوم هناك دوائر قوية تشن حملة مؤداها أن الولايات المتحدة مكلفة " برسالة "، هى قيادة العالم إلى كوكب المريخ. ولكن لم يلتفت أحد لهذه الدعوات، وليس ثمة من يلتفت إليها اليوم. وحتى تكون للتحدى فعاليته، يجب أن تكون لمن يقدمه المكانة " الصحيحة ": يجب أن يكون فى وضع يتيح له أن يضع النقود اللازمة لتنفيذ الكلام.

من الواضح أن كنيدي كانت له تلك المكانة. ويجب أن يحرص المديرين على ذلك أيضا. فليس من المفيد أن تتحدى مجموعتك أو قسمك أو شركتك للاضطلاع بالتحدى الخطير الذى تدعو إليه إلا إذا كان من الواضح أنك تستطيع أن توفر الموارد والدعم اللذين سيحتاجهما رجالك.

ومن أمثلة الربط بين القول والمال، أن لدى كل موظف بشركة " إيديو " للتصميمات الراقية التى تتخذ مقرها فى سان فرانسيسكو، فرصة استخدام معدات للكمبيوتر تبلغ قيمتها أكثر من نصف مليون دولار من أجل التشجيع على الإلهام الإبداعي. وشركة " نرى لم " هى مثال على شركة تستخدم أموالها للقيام بمشروعات تبلغ عنان السماء.

٤ - الإعداد

لم يكن التحدى الذى قدمه جون كنيدي بشأن إرسال إنسان إلى القمر عملا مندفعاً. فقد وزن كل كلمة فيه لتحديد فاعليتها وما يمكن أن يترتب عليها من نتائج. وكذلك يجب على القادة المبدعين فى مجال الأعمال أن يراعوا الحرص عند إعداد تحدياتهم. فعندما تطلب من الناس أن يبذلوا الوقت والطاقة والمشاعر والنفوس، يكون عليك أن تفكر ملياً فيما تفعله قبل أن تطلب منهم ذلك.

والإبداع هو ابن التجربة والخبرة. فلا تقفز إلى مكان ما بكتفا قدميك إلا إذا كنت تعرف إلى أين تقودك القفزة. وكان إدراك خطوط طيران " فيرجن أتلانتيك " أنها دخلت مجال تقديم كل خدمات النقل داعياً لإنشاء خدمة للنقل بسيارات الليموزين لراكبي خطوطها على الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال. وعندما حدد

مديرو شركة "فيرجن" النطاق الأوسع لأعمالها، عرفوا ما ينبغي أن يطلبوه من موظفيها ومن أنفسهم.

٥- الانضباط

لا شك في أن أشد العناصر صعوبة في التحدي الذى قدمه كيندى فى ١٩٦١ كان عنصر الوقت - أى الالتزام بموعد نهائى. فلم يكن الأمر أن أمريكا سترسل إنسانا إلى القمر، بل إنها ستفعل ذلك خلال ثمانى سنوات لا أكثر.

وعندما يدين الناس "العبارات الخطابية" فإنهم يقصدون العبارات الخطابية "الجوفاء"، الكلمات التى لا تتضمن التزاما، ولا تكشف عن إخلاص أو حماسة. ولهذا فإن كل التحديات الناجحة هى بدرجة ما وعود - وعود بتوفير الموارد، والدعم الأبى، والمشاركة الشخصية، والخضوع للمساعدة. فهذه الوعود تكون ضمانا للالتزام صاحب التحدي ولأهمية التحدي ذاته.

وفى العصر الحديث، ليس هناك التزام أكثر إقناعا من الالتزام الذى يعترف بالساعة والجدول الزمنى. فالوعد بالوفاء بموعد نهائى يلزم المرء بالآلاف من الوعود الأخرى: إنه وعد بتكريس العقل والطاقة والمشاعر والموارد المادية والبشرية والمال والاتصالات وغيرها.

وفى العمل المسرحى، ليس هناك شىء مثل تحديد موعد نهائى - العد التنازلى - فهو أفضل سبيل لجذب انتباه الجمهور. والالتقاء بين الوعد والحد الزمنى والتحدي يخلق توافقا لدى الجماعة، فالحد الزمنى يضع قيودا حول مجموعة من الناس، يخلق بينهم - إلى جانب الانضباط - شعورا بوحدة المصير.

وفى شركة " فيليبس إلكترونيكس " يعقد كبار المسؤولين اجتماعات للمسؤولين عن مجموعات من العاملين؛ لمقارنة منتجات الشركة واستراتيجياتها بمنتجات واستراتيجيات المنافسين. وينتقد كبار المديرين - بصراحة وأحياناً بشراسة - أحدهم الآخر كما رؤساءهم، ويفرضون شعوراً بالإلحاح والعجلة يسفر عن التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التى كانت تبدو حساسة للتوقيت الزمنى. ليست هناك " أبقار مقدسة " ولا موضوعات محرمة، ويتحول النقاش إلى مهرجان من المفكرين المندفعين إلى الأمام.

٦ - المشاركة

لم يقل جون كنىدى كلمات معلنة، ولكنه جعلنا نفهم أنه هو صاحب التحدى، أنه يتحدى نفسه كما يتحدى جمهوره. والأخلاق وحدها هى التى تملئ الالتزام بهذه القاعدة، ولكن المديرين الذين لا يراعونها سيعانون مما هو أكثر من اشتغالهم بالنفاق. سوف تنهار مصداقيتهم، وسيكون مصيرهم الفشل.

لقد حمل ستيفن سبيلبرج مقعده إلى مكان تصوير " إنديانا جونز ". وقد كتب ريتشارد برانسون فى فكرته يبرز أهمية الأفكار ودورها فى النشاط الذى يجرى فى دوائر الأعمال. ودوجلاس إيفستر مغرم بارتياح المحلات التابعة لشركته متخفياً، والحصول على رأى بشأن فرص البيع، ويبعث بها إلى الأجهزة الرسمية لشركته " كوكاكولا ".

٧- التقمص الوجدانى

وأخيرا فإن قائد الإبداع يقدم تحدياته من خلال طبيعته الإنسانية. وهذا يتضمن فن التقمص الوجدانى. وكان ليو كاستيلي، تاجر الفنون الأسطورى الذى تربى على يديه أساتذة محدثون مثل روبرت راوشنبرج، وجامبر جونز، وكلايس أولدينبرج، يطلق على فنانيه وصف "أبطالى". وهو ممارس مرموق لأعمال التعاطف البسيطة التى تجعل من الأيسر تحمل صعوبات العمل الإبداعى. وأياديه البيضاء- من توفير مساعدات مالية لفنانيه، ومساعدتهم فى تسديد فاتورة طبيب الأسنان وما إليها - معروفة للجميع.

والتقمص الوجدانى يتضمن إدراك صعوبات العملية الإبداعية. يقول بو جولدمان، الذى كتب السيناريو لفيلم "عطر امرأة": إن العمل الإبداعى صعب. وعندما تتجح فيه يصبح العمل أكثر صعوبة، وبصبح الضغط أشد وأقوى مع الاستوديو والأخرين. فأنت تكافح من أجل عملك طول الوقت. وذلك بالنسبة لهم لا يختلف فى شيء عن بيع الأحذية". وهم أيضا مديرون، أشخاص كثيرا ما يكونون حقا أعداء للعملية الإبداعية. يقول برايان فرانكيش المنتج المنفذ لفيلم "ساحة الأحلام": فلنتذكروا الأهمية الحاسمة "لجعل المبدع مسترخيا". فماذا يعنى ذلك للمديرين؟ أن عليهم ألا يتشددوا، وأن يرتجلوا، وأن يبحثوا عن أساليب وجدانية لطرح تحدياتهم الإيجابية.

وينصب اهتمام القادة الإيجابيين باستمرار على التجديد، وعلى رفع مستوى عدم الرضا. وقد تحمل لارس كوليند عبء إعادة تصميم "أوتيكون" فى وقت لم يكن هناك أحد غيره يرى أن ثمة مشكلة. وقد وصفت دوين روث من شركة "آليانس فارما

سيونيكال " دوره بأنه: " القيام من وقت لآخر بتغيير المسار ولو بدرجة بسيطة ". ويصف توم تيرنى ، رئيس شركة " بين وشركاه " دوره فى الشركة بأنه: " إعطاء تصاريح لصيد الأفكار ". ومن مهمة القائد أن يضع جداول الأعمال الجديدة، وأن يعطى دفعات مستمرة لعجلة العمل، وأن يدخل أشياء غير متوقعة، وأن يخلق التنوع ويجدد العلاقات، وأن يدفع إلى الارتياح كلما أمكن. وعليك أن تجعل كل شخص بعيدا عن الاطمئنان التام بدرجة ما. إنها رقصة يصفها مايكل لود من شركة "بلاك وديكر " بأنها " الدفع المستمر بقول إن هذا ليس جيدا بالقدر الكافى، فحاول هذا بطريقة أخرى. وعليك أن تصل إلى التوازن، وأن تدفع قليلا فى هذا الاتجاه، ثم تدفع فى الاتجاه الآخر قليلا ".

إن الإدارة مسؤولية جسيمة فى العصر الجديد المتسم بالفوضى. وغالبا ما تصبح القواعد بالية قبل تسجيلها. والقيادة تفرض تحديين كبيرين: أحدهما داخلى، حيث يقوم المديرون بتحديد التحديات؛ والآخر خارجى، حيث يقوم المديرون بطرح التحديات. والجانبان يرتبط أحدهما بالآخر ارتباطا وثيقا. لكن الأمر ليس معقدا للغاية. فالقدرة الإبداعية، فى جوهرها، بسيطة فى العادة: بسيطة بساطة قطعة صغيرة من الخشب.

إشارات

♦ يعرف المدير المبدع - مدير الارتجال الحر - كيف يستخدم خياله ليدفع ويثير ويلهم مستويات جديدة من التجديد والإنجاز. وهو يقوم بخلق التحديات التى تشعل الإنجازات الفائقة.

♦ يجب أن تعيش الشركات اليوم فى حالة مستمرة من الوعى والتأهب - لشؤونها، وأدائها، ولمنافسيها.

♦ يجب أن يخلق المدبرون بيئة مستدامة ومردودة التكاليف للعمل الإنتاجى. فهم الدامجون - هم النسيج الضام المرن - الذين يربطون المعتقدات بالأهداف، والثقافة بالاستراتيجية، والأداء بالجزاء. وهم الذين يبعثون الطاقة فى رجالهم ويجعلون العمل الخلاق ممكنا.

♦ إن أساطير نجاح الشركات تؤدى إلى إدامة الأثر الإيجابى للتحدى القيادى، فالتحدى والنجاح فى مواجهته يشيعان شعورا مستمرا بالانتصار فى كل أنحاء المنظمة.

♦ ويدخل فى مسؤولية المدير أن يحدد تحديا مناسباً ومعقولا. وما يتسم به هذا التحدى من وضوح ودقة يؤدى إلى إلهام العملية الإبداعية والتعجيل بها.

♦ وهناك سبعة جوانب للتحدى المصاغ صياغة جيدة: اللغة، والسياق، والجمع بين القول والمال، والإعداد، والانضباط، والمشاركة، والتقمص الوجدانى.

١ - اللغة: عليك بتقديم التحديات بروائها الكامل، بالصوت والصورة. وإذا كان الأمر أقل من ذلك، فسنبدأ فى التشكك فى جدية التحدى - من حيث أهميته وكذلك صدق العزم عليه.

٢ - السياق: إن التحديات التى تصدرها من بنات أفكارك فقط لن تصل إلى شىء.

٣ - الربط بين القول والمال: يجب أن يكون هناك توافق بين مكانة صاحب التحدى وحجم وخطورة ذلك التحدى. وحتى يحقق واضع التحدى هدفه يجب أن يكون فى المكانة " الصحيحة " : يجب أن يكون فى وضع يستطيع منه أن يؤيد أقواله بالأموال.

٤ - الإعداد: عندما تطلب من الآخرين أن يبذلوا وقتهم وطاقتهم ومشاعرهم وأرواحهم، يكون عليك أن تفكر جيدا فيما ستفعله قبل أن تبدأ العمل.

٥ - الانضباط: التحديات الناجحة هى وعود - وعود بالموارد، وبالدعم الأدبى، وبالمشاركة الشخصية، وبالخضوع للمساءلة. وهذه الوعود تتطلب التزام صاحب التحدى كما تتطلب أهمية التحدى ذاته.

٦ - المشاركة: على من يقدمون التحدى أن يدعوا المستمعين لهم يعرفون أنهم يتحدون أنفسهم، فى نفس الوقت الذى يدعون فيه جمهورهم لقبول التحدى.

٧ - التقمص الوجدانى: يتضمن التقمص الوجدانى إدراك ما فى العملية الإبداعية من صعوبات.

الفصل الثامن

المنظمة دائمة الإبداع

أصبح من المألوف في دوائر الأعمال الاستعانة بأشخاص من الخارج " للنفاز إلى الداخل " والمشاركة في الارتجال في مشروعات محددة - ربما على أساس المشاركة في الوقت المحدد فقط. وثان عازفي الجاز، فإن هؤلاء الموسيقيين الخارجيين الذين يدخلون ويبحثون الحيوية في نفمة رتيبة، هؤلاء العازفين المهرة المهاجرين لا تمس الحاجة إليهم بقدر ما تمس في وقت انخفاض الكفاءة الإبداعية الداخلية.

ينشئ ويليام جيبسون روايته البديعة للخيال العلمى " الحساب صفر " (Count Zero) فى عالم لم تعد الأمم تتقاتل فيه حول الأراضى. ولم تعد الإمبراطوريات فيه تتقاتل حول الأيديولوجيات، ولا تتقاتل الجماعات العرقية أو الدينية حول سلامة الموقف السياسى. فى عالم جيبسون تنشب الحروب بين الشركات للحصول على خدمات الأشخاص الموهوبين. وموضوع الصراع المحدد فى الرواية هو أحد علماء التكنولوجيا الحيوية، ولكنه كان من الجائز أن يكون أحد مصممي برامج الكمبيوتر، أو أحد لاعبي كرة السلة، أو أحد الفنانين، أو أحد رجال المال النابهين، أو أحد المخططين الاستراتيجيين للتسويق. هل يبدو ذلك بعيدا عن الاحتمال؟ فكر مرة أخرى. فهذه الصراعات ليست مجرد مادة للروايات فقط. فالشركات تتقاتل فى كل يوم لكسب خدمات الموهوبين والأكفاء. والسلاح الرئيسى للشركات هو المال، ولكن المكانة الأدبية، والمكافآت الإضافية، والارتباط مع الأقران، وإمكانية الحصول على الموارد، والوعد بحرية الإبداع، كلها أيضا من الأسلحة المستخدمة.

ومع ذلك، يصعب أن نقول إن هذه أنباء جديدة. لقد اعتمدنا دائما على النتائج المتحققة والمبتكرة من أجل الوصول إلى حلول لألغاز العالم، وإمالة اللثام عنها. وقد قام المستعمرون بالثورة الأمريكية — ولو جزئيا — بسبب عزمهم على جعل إنتاج المنسوجات عملية صناعية. وكانت المشكلة، حتى بعد أن كسبوا الحق، أنه ليس هناك من يعرف كيف يصنع النول الميكانيكى، أى معدات الحاسب اللازم لأداء المهمة. وقامت جماعة من رجال البنوك التجارية الأمريكيين، بقيادة جون نيكولاس براون، بحل المشكلة عن طريق العثور على علاج وجلبه إلى رود آيلاند: تمثيل فى قيام صمويل ميللر، وهو ميكانيكى بريطانى، بحمل التصميمات فى رأسه إلى

نيو انجلاند. وقبل أربعمائة عام، كان أمراء عصر النهضة يتنافسون بشدة على خدمات الفنانين الكبار مثل ليوناردو دافنشى. وقبل ذلك بما يقرب من ١٨٠٠ عام، كان فيليب المقدونى يفخر بأنه أفتتح أرسطو الأثينى بأن يكون معلما لابنه الاسكندر، الذى لم يلبث أن أصبح " الأكبر ".

ومنذ وقت قريب فقط دفعت " آى بىى إم " فقط أكثر من ٣ مليارات دولار للحصول على الملكية الفكرية لشركة " لوتس ديفلويمنت ": وهى ملكية يبدو أنها موجودة فى معظمها فى رأس راي أوزى الذى صمم برنامج التعامل بين الشبكات المسمى " نوتس "، وفريقه الذى اختاره فردا فردا. وواقع الأمر أن العبقرية كانت مطلوبة فى كل وقت، وكانت دائما غير متوافرة بالقدر الكافى، وكان دائما لها ثمنها.

وعلى امتداد الأجيال، كانت المؤسسات — الملكيات، والبنوك التجارية، وأندية البيسبول، والشركات، وما إليها — تتنافس على العقول الممتازة. وكان الفنانون والميكانيكيون، والرياضيون والفلاسفة من الشخصيات التى لا تدوم طويلا. فهم يأتون ويذهبون تبعا للموقف، أو المشروع، أو تبعا لهوى السيد. لم يكن هناك تساؤل عن أى الجانبين له القوة الحاسمة: فالفنان أو العبقرى يخدم رغبات السيد.

أما فى الاقتصاد العالمى اليوم، فإن هذا الطابع المؤقت يميز كلا جانبي الصفقة، وأصبحت العلاقة بين السيد والعبقرى أكثر بعدا عن الطابع الشخصى، والتوازن بين قوتيهما أقرب إلى التساوى. ولكن الأهم بالنسبة لحدیثنا عن القدرة الإبداعية فى المنظمات، أن نلاحظ أن التنافس من أجل الحصول

على الأشخاص نوى الكفاءة الإبداعية الاستثنائية أصبح عاملا أساسيا لا يمكن تجنبه، مسألة حياة أو موت لنجاح الأعمال.

فما القوة الدافعة وراء تغيير المعادلة؟ هناك شيء جديد يسمى " ثقافة العمل المؤقت " يتشكل الآن. وأصبحت الاستعانة بأفراد من الخارج " للجلوس فى الداخل " وممارسة الارتجال - ربما على أساس عمل لوقت محدد فقط - فى مشاريع محددة، أمرا مألوفا فى دوائر الأعمال. وشأن الموسيقيين الخارجيين الذين يكونون ضيوف شرف وبيعون الحبوب فى الأنعام الرتيبة، نجد أن هؤلاء العازفين المهرة المهاجرين لا تمس الحاجة إليهم بقدر ما تكون ماسة عندما تتراجع القدرة الإبداعية فى الداخل. وكما يقول عازف البيانو بيلسى تابلور: " إن الإنسان الذى يواجه ذلك النوع من التحديات الذى نجده فى جلسات العزف التى يشارك فيها عازفون من الخارج لا يكون ميالا بشدة إلى المحاكاة. والأرجح أنه سيركز اهتمامه على تكوين عازفين منفردين (صولو) أفضل وأكثر أصالة ".

ومديرو الشركات الحاذقون الآن يعرفون أن من مهامهم دائما أن يحافظوا على مصدر متصل للإبداع - مصدر متجدد دائما للأفكار. وقد أدرك بعضهم أن عقول النوابغ توجد دائما حيثما توجد الرؤى الجديدة مثل إشارات عازفى الجاز. وقد قامت شركة " كوكاكولا " مثلا بتعيين ١٥٠ موظفا جديدا للتسويق حديثا. ولم يكن بينهم من لديه خبرة سابقة فى صناعة المشروبات الخفيفة. وقد حرص جان تيمر على ألا يشارك فى عملية التغيير فى شركة " فيليبس إلكترونيكس " أحد من المديرين الذين لديهم معرفة مباشرة بالمجال الذى أصبح مسؤولا عنه. وقد قال بيتر روث من شركة بولارويد: " أحيانا يكون الخبير هو أسوأ اختيار لحل مشكلة. فقد يأتى الحل من

شخص خارجى ليست لديه معرفة مسبقة أو تدريب مسبق فى مجال معين، وبالتالي قد يطرح أكثر الحلول تقردا وإبداعا .

ويقول مايكل ستيرن، الذى كان يعمل فى " جنرال ماجيك " عن هذه المناورات إنها: " مثل إلقاء الملح على محلول ليصبح مادة هلامية القوام " . و " جنرال ماجيك " تعمل مع شركات كبيرة تسعى إلى تطوير منتجات جديدة، ولكن كبار مديريها يبحثون عن شريك يساعد فى صياغة رؤية للمستقبل أو فى تنفيذ تلك الرؤية. يقول ستيرن: " إن هذه الشركات تحتاج إلى حافز خارجى من أجل تركيز مقاربتها للأسواق ولإعطائها الأدوات التى تشتغل بها. فهى لا تستطيع أن تخوض المعارك فوق أرضها إلا إذا توافرت لها أدوات جديدة وعلاقات خارجية. وما نعرضه هو أفكار جديدة وأدوات لتنفيذها. وطريقة الجمع بين هذين العنصرين هى المؤثرة. فالأفكار الجديدة متوافرة. وتكنولوجيات التسويق متعددة. والمهارة هى فى الجمع بينهما " .

والمنظمات التى كانت تبدو فى وقت من الأوقات كالأهرامات - التى بُنيت لتبقى على مدى العصور - أصبحت الآن مجالا لمهنيين مبدعين يدخلون إليها (بعد الحصول على عرض مغر) لإدارة مشروع ثم يتركونها بعد انتهائه أو عندما يبدو العمل فى موقع آخر أكثر جاذبية. والمنظمة الناضجة هى التى لا تكف عن الارتجال الحر - والدعوة إلى ابتداع الرؤية الجديدة.

كما أن السلطة فى الشركات تتحول الآن إلى مجالس المديرين، الذين بدأ ولاؤهم يتحول من رئيس المجلس إلى مديرى الأموال فى نيويورك أو لندن أو طوكيو، أو حتى أوماها أو نبراسكا. وهذه السلطة مرتبطة بثورة الاتصالات الإلكترونية، التى انقصت كوابح

السلطة القديمة — الوقت، والمسافة، والجهل — وجعلتها عوامل عارضة يمكن إهمالها. وأدت الزيادة في كثافة تدفق المعلومات إلى خلق أسواق أكثر كفاءة. والأسواق الأكثر كفاءة تعني أن المستثمرين وغيرهم من أصحاب المصالح في المنظمات أصبحوا أكثر دراية بشأن مخاطر البقاء "مهلك سر"، وبشأن حتمية الإبداع. ففي كل صباح من مدة خدمتهم التي تزداد قصرا، يصحو رؤساء مجالس الإدارة ويطأنتهم على تغير الصوت الصادر من صفحات شؤون المال في الصحف: "والآن، ماذا ستفعلون من أجل اليوم".

ورغم ما في ذلك من صعوبة، ليست هناك وسيلة أفضل لتوجيه عقل المديرين نحو الإبداع. فهذا ما يحتاجه رأس المال الاستثماري: وما يحتاجه المال يحصل عليه — وإلا. ولم يكن هذا هو الحال دائما. ففي وقت من الأوقات كان المستثمرون ينظرون إلى الإبداع على أنه مخاطرة. وطبعاً كان ذلك في الأيام التي كان المستثمرون يستطيعون فيها أن يتوقعوا أن تدر عليهم الأعمال بطريقتها المعتادة عائداً مجزياً على رأس المال. أما اليوم، فمهما تكن مخاطر الإبداع، فهي لا شيء بالمقارنة بمخاطر الركود. ولعله من المبالغة القول إن كل رؤوس الأموال الاستثمارية اليوم تنصرف كما لو كانت من رأسمال المخاطر، ولكن ليس من قبيل المبالغة القول بأنها تريد أن تكون كذلك. وهي بالتأكيد تريد أن تنصرف المنشآت المرموقة مثل "آي بي إم" بنفس المهارة والإبداع التي تحتاجها شركة ناشئة جديدة. إن الضغط حاصل، وسوف يزيد.

وبطبيعة الحال فقد تجاوز الأمر ما كان معروفاً من القول إما الربح أو الموت. فالقدرة الإبداعية هي أفضل استثمار يعد بالربح في الأجلين الطويل والقصير، وهي السبيل الذي تسلكه الشركات

للوصول إلى قرب القمة ويمكنها من البقاء فى ذلك الموقع الزاخر بالمزلق المسمى بالاقتصاد العالمى. ولا بد للإدارة من أن تعمل بلا هوادة لإيجاد بيئة من الحماسة للإبداع، حتى بما يتجاوز الحاجة للاستجابة إلى ضغوط المستثمرين الذين أصبحوا أكثر اطلاعا على وقائع الأمور عما كانوا عليه فى أى وقت مضى. وعلى الإدارة أن تهتدى بشهوة المستثمرين الشرهة إلى الإبداع - سواء ما ينمو منها داخل المؤسسة أو يشتري من السوق المفتوحة.

وينبغى ملاحظة أننا نتحدث هنا عن امتلاك القدرة البشرية الخلاقة، وليس عن الأشياء المخلوقة - السلع أو الخدمات الجديدة. وهذا يصدق على شركة تمور بالفعل بالموارد الخلاقة كما يصدق على منشأة ليست لديها قدرة إبداعية داخلية. وهناك ثلاث وسائل لتحصل على ما تحتاج إليه. فهى تستطيع أن تشتري شركات تنقسم بالتجديد، على أمل أن يستمر رجالها المبدعون فى توليد أفكار جديدة ومربحة. وهذا ما فعلته " آى بى إم " عندما اشترت شركة " لوتس ". أو أنها تستطيع أن تصل إلى صفقة مع ما يسمى الشركات للنشطة، صفقة ليس من الضروري أن تصل إلى حد الشراء، من أجل تقاسم ثمار قدرتها الإبداعية. ومن أمثلة ذلك البارزة التحالفات التى تعقد بين شركات الأدوية الكبرى ونظيراتها من شركات التكنولوجيا الحيوية الصغيرة، مثل " سميث كلاين بيتشام " و " هيومان جينوم ساينسز ". والخيار الثالث، هو الطواف بأنحاء الريف بحثا عن أشخاص لديهم قدرة الإبداع والسعى إلى إنشاء تحالف معهم، أو إقامة صداقة، أو استئجار، أو استشارة لهم. وبالرغم من أن هذا قد يكون أكثر الاستراتيجيات انتشارا، فهو أيضا أكثر الطرق بعدا عن الأمان. فالأشخاص المبدعون يفقدون حماسهم بسرعة عند إلزامهم بالتلاؤم مع بيئة شركة تدفع إلى

الموت. فانت لا تستطيع أن تكتفى ببساطة بغرس أشخاص مبدعين بدون أن تعمل أولا على إزالة التجاعيد البيروقراطية القادرة على أن تحول التجربة إلى كارثة محبطة للجميع.

وقبل أن تتمكن الشركة من إيجاد القواعد الجديدة لسوق الإبداع، يجب أن تترك أولا مبدأ التحرك الحر. فهذا المبدأ الذى تعلمناه كلنا من عالم الرياضة أصبح الآن منتشرا فى كل سوق للمهارات: سواء كانت أكاديمية، أم متعلقة بالتكنولوجيا الرافية، أو الهيئات التى تتعامل فى التكنولوجيا الحيوية، أو قيادة الشركات والمؤسسات، أو صناعات الترفيه والتسلية. والشخص الذى يتحرك بحرية يبحث دائما عن شيء أفضل - أموال أفضل، أشخاص أفضل، تأثير أكبر على المجتمع، قدر أكبر من الحرية، فرصة أوسع للنمو الشخصى. ومما يزيد الأمر تعقيدا، أننا نجد أن نجوم الأداء ليسوا وحدهم الذين يتحركون بحرية، بل إن الشركات المملوكة ملكية عامة تكون أيضا معروضة للبيع، ويكون مالكوها بصفة عامة على أتم استعداد لبيعها لمن يعرض أعلى سعر. وحتى وقت قريب كان المستثمرون على استعداد لهذه الخطوة.. وكذلك كان المدبرون، والأيدى العاملة، والعملاء، والبائعون، والمجتمعات المحلية. ولكن بمرور الوقت فإن الضرورة المزبوجة لنمو رأس المال وحرية الإبداع أسفرت عن تخفيف الارتباطات بين الأشخاص والأماكن والمؤسسات وأوجدت ثقافة، بل وعبادة، العمل المؤقت.

وليس من المستغرب أن هوليود هى أفضل مكان نتابع فيه هذه اللعبة فى التطبيق. قال لى إيدلير، وهو من كبار المدبرين فى شركة "تايم وارنر": "إن صناعة الترفيه كانت هى الرائدة فى هذا النموذج للأعمال، لأن شركات السينما تعيد اكتشاف نفسها مع كل فيلم تصنعه. فهناك أطقم ممثلين وعاملين مختلفة تماما تتجمع من

أجل كل إنتاج. ولم يظهر هذا النموذج الجديد إلا بعد انهيار نظام الاستوديو الكلاسيكي، الذي كانت فيه شركات هوليوود تحتفظ بالخبرات النادرة في كل جوانب تمويل الأفلام وإنتاجها وتوزيعها. والواقع أن "مصانع الأحلام" المبكرة تلك كانت امبراطوريات تنسم بالتكامل الرأسى، وذات تنظيم هرمى شأن المنشآت الكبرى التى تنتج الجرارات ومسابيق الغميل: وكانت العقود طويلة الأجل تتحكم فى الممثلين والكتاب والمخرجين، وتحدد وقتهم بمواعيد دقيقة، كما لو كانت مواهبهم لا تختلف عن أية مادة خام أخرى. كما أن "بارامونت" و"لويس" و"فوكس" و"وارنر" و"آر كيه أوه" كانت أيضا تملك سلاسل من دور العرض التى لها حق الانفراد بعرض منتجاتها. وهكذا كانت الشركات الكبرى تسيطر على صناعة هى فى جوهرها صناعة إبداعية: كانت تسيطر على أهم المواهب، وتعمل على تطويرها ورعايتها، وتملك كل منافذ هذه الصناعة ومساكنها.

وبمساعدة بسيطة من قوانين مكافحة الاحتكار تفكك نظام هوليوود برمته. وأدرك النجوم على الأخص أنهم يملكون القوة الحاسمة: الجاذبية لدى شباك التذاكر. ولم تلبث التسلسلات الهرمية فى الاستديوهات أن تبددت. وأصبحت الاستديوهات الآن بنوكا، ومديرين لقنولات التوزيع، ومزودين بالخبرة الفنية النادرة، على حين تبقى القدرة الإبداعية مقصورة على الفنانين المستقلين. وانتشر المبدعون فى كل الاتجاهات، وأصبحوا أخيرا طاقات حرة، على حين أصبحت الشركات فى الواقع بنوك استثمار للمنتجات المستقلة. وما نشأ من هذه الفوضى الظاهرية كان الإرهاصات بثقافة المعاصرة - وهى ثقافة فى قمة ازدهارها فى عالم الأعمال اليوم، مع احتدام التنافس على الموهوبين وتحوله إلى حرب حقيقية. ومن

هم الجنرالات فى هذه الحرب ؟ إنهم الوكلاء وغيرهم من الوسطاء الذين يعملون كأصحاب رأسمال مخاطر. وهم يرفعون المبالغ الفلكية التى تكسبها المواهب الآن. ففى هذا العصر، أصبح لدى السينمائيين ولدى المغنيين والمغنيات، مديرو أعمال. جيم كارى يطلب ٢٠ مليون دولار؟ لا مانع. وما رأى فى ٥ ملايين دولار لمن يصمم برنامج كمبيوتر جاهزاً ؟ إليك الشيك. هل ندفع ٥٠ مليون دولار لاجتذاب مديرة مثالقة ؟ نعم، إنها تستحقها. هذا هو النظام الجديد. لا إبداع فى الداخل، فلتحصل على قدر كبير من الإبداع من الخارج. ماذا تريد، شركة كبرى ؟ عليك أن تتصرف كأنك نسخة جديدة من أحد استوديوهات هوليوود. عليك أن تعرف كيف تنفع أصحاب المواهب إلى أن يرغبوا فى العمل لحسابك. أنت بحاجة لإدارة علاقتك. لأنه ليس لأية شركة من قيمة إلا بقدر المواهب الإبداعية المرتبطة بها فى أى وقت محدد.

ونفس الحقائق تنطبق بصورة متزايدة على الصناعات الأخرى. إن " النجوم " هم الذين تلتقط صورهم. وهم يرفضون أن يقيدهم أحد. وستكون هناك دائماً شركة صغيرة ديناميكية أخرى تخرج منتجا أو خدمة تستولى على خيال الأمة ومحافظها. وسواء كان العمل هو إنتاج الأدوية أو بناء العمارات، فإن الشركات الكبيرة تتصرف بصورة مطردة كما تتصرف الشركات الصغيرة. ومن الأفضل للشركات التى لم تتبع هذا السبيل أن تتعلم دروس الإبداع إذا أرادت أن تجتنب المواهب.

فلنتأمل صناعة التكنولوجيا الحيوية اليوم. منذ ١٥ عاما لم يكن هناك أكثر من حفنة صغيرة من شركات التكنولوجيا الحيوية الأمريكية. وكانت: " جينتك " أشهرها. وبحلول عام ١٩٩٤ كان

رأس المال المخاطر يساند حوالى ١٣٠٠ شركة جديدة. وهناك ثلاث ساحات لعلم البيولوجيا الطبية فى الولايات المتحدة. الساحة الأولى، هى الساحة الأكاديمية، وتتضاءل أهميتها باطراد بسبب نقص التمويل. والساحة الثانية هى الشركات. وبالرغم من أن شركات مثل " ميرك وشركاه " و " سميث كلاين بيتشام بى إل سى " تنفق المليارات كل سنة على البحوث، فإن نهجها لا يبدو منتجاً تماماً. والواقع أنه لم يعد بين شركات الأدوية الكبرى غير عدد قليل ما زال يجرى البحوث الطليعية كجزء أساسى من استراتيجيتها. وأكثر من ذلك أن المبدعين لديها يعملون فى معامل محددة الوظائف شبيهة للغاية فى هيكلها بمصانع الأحلام القديمة فى هوليوود. وهذه المشكلة حادة بشكل خاص فى أوروبا. وقد قال أحد كبار العلماء، بعد استقالته من شركة سويسرية معروفة للأدوية، إن حياته العملية كانت أشبه " بمسرحية تلاعب بالأوراق "، ليس لها أى شبه بالعلم الحقيقى.

والساحة الثالثة التى تشمل شركات التكنولوجيا الحيوية التى يساندها رأس المال المخاطر، هى الساحة التى يجرى فيها العمل بالفعل. وقد نشأ معظم هذه الشركات، التى قد يوجد لديها أو لا يوجد مجالس استشارية علمية خارجية، من الإنجازات العلمية التى حققها شخص واحد أو مجموعات إبداعية صغيرة. والمأمول بطبيعة الحال أن تتحول هذه الرؤى إلى منتجات قادرة على البقاء.

لماذا تزدهر شركات التكنولوجيا الحيوية هذه؟ الإجابة فى كلمة: الإبداع. إنها أماكن ديناميكية ترعى العلماء وتلهمهم وتشجعهم على مطاردة رؤاهم. وهذا النوع من الناس لا يريد أن يقيد فى بيئة أعمال ضاغطة. فعلماء اليوم تجتنبهم الحرية (وفرصه الحصول على مكافآت مالية) وبالتالي أصبحوا أكثر استعداداً من أى وقت مضى للمخاطرة بمستقبلهم والمراهنة على الشركات الصغيرة

الجديدة. وكثيرا ما يلعب أصحاب رأس المال المخاطر، ووكلاء التكنولوجيا الحيوية، دورا مهما لرفع سعر هؤلاء العلماء، مستخدمين خيارات الأوراق المالية كوسيلة جذب.

وهذه الحرية والإبداع ليست مغرية على المستوى الفردى وحده. فإبزال دواء جديد إلى السوق أمر مكلف للغاية: والأبحاث اللازمة والتجارب الإكلينيكية يمكن أن تستهلك ببساطة ١٠٠ مليون دولار أمريكي إلى ٢٠٠ مليون دولار أمريكي. ولذا تقيم كثير من الشركات الصغيرة تحالفات مع أطراف كبرى، تقوم بدور شركات المينما القديمة: اسم تجارى، ومساندة مالية، ونطاق واسع لقدرة التطوير والتزويد بالموارد. أما شركات الأدوية العملاقة فيسعدها أن تتكبد مبلغا ضخما لتتعاون مع هذه الشركات الصغيرة، بهوائها المنعش، وأفكارها الجديدة. فـشركة "سميث كلاين بيتشام" تدفع ١٢٥ مليون دولار أمريكى لشركة "هيومان جينوم ساينسز"، التى تنحصر أصولها فى مجموعة من العلماء المرموقين، ولن يكون لديها منتج جاهز قبل عشر سنوات.

إن ما نتحدث عنه هنا، حقا، هو مراجعة جوهرية لتعريف الشركة فى عصر رأس المال الاستثمارى الخلاق الذكى المرن المتعدد المطالب. وقد أصبحت الشركة نفسها الآن هى مصدر هذا الرأسمال. فالشبكات الباحثة عن الكفاءات موجودة الآن بالفعل، وتسعى إلى إدخال المنشآت الصغيرة الإبداعية فى مجال اهتمام الشركات الكبيرة الغنية والتى لا يبدو أنها يداعية بنفس القدر. ولناخذ مثلا شركة "جلوبال بيزنس نت وورك"، وهى شركة تتخصص فى التوفيق بين الشركات ذات المصلحة فى التعامل معا. وقد قامت بالفعل بربط عملاتها من الشركات الكبيرة بما يقرب من ١٠٠ من أفضل العقول الإبداعية فى مجالات الأعمال، والفنون،

والطب، والعلوم الاجتماعية. يقول بيير واك أحد قادة مجموعة " رويال داتش/ شل " إن من الأفضل النظر إلى إعداد السيناريو على أنه "حفلة يحضرها ضيوف مرموقون" بدلا من النظر إليه على أنه دراسة تحليلية، وبذلك توجد الشركة منبرا مستقلا يدعو العملاء والأعضاء لتبادل الآراء، وخلق سوق للأفكار تتعرض فيه الشركات التي تسعى لبناء مستقبلها لأكثر الأفكار والأشخاص استعدادا وكفاءة.

وتشجع " فيرست فرتشال " و " بين وشركاه " العاملين لديهما على الولاء لهما. فكل منهما ترى جدوى إقامة شبكة من موظفيها السابقين القادرين على زيادة الوعي لديها، وفتح الطريق أمام إمكانيات جديدة، بل والعودة إلى أحضانها كموظفين عائدين أو كشركاء أو كاستشاريين. وتفترض " فيرست فرتشال " صراحة أن موظفيها لن يبقوا لديها إلا لمدة محددة. فهي تسعى إلى تجديد العاملين لديها بسرعة حتى يتحقق لها تدفق مستمر من الرؤى الجديدة والاحتكاك الخلاق. وهي تنظر في الوقت نفسه إلى خريجها باعتبارهم مصدرا مهما لإطلاق مبادرات تنظيم مشروعات أعمال جديدة تحت مظلتها. ولتوفير " الصمغ " الذي يشجع السواء، فإن شركة " بين " جعلت قاعدة بيانات الكمبيوتر الخاصة بها متاحة لخريجها، ويكون لهؤلاء الخريجين حرية التجوال في ساحاتها التصورية بحثا عن معلومات عن شركات، واتصالات، ومعلومات في مجال الأعمال، ومنهجيات جديدة. وهي تؤكد الاعتقاد بأنك إذا اشتغلت لدى الشركة في وقت من الأوقات فأنت دائما تعتبر جزءا من العائلة، وأن مسؤوليتها عنك تمتد إلى ما وراء مدة التوظيف.

إن مديري رؤوس الأموال الاستثمارية على نطاق العالم — التي تستكشف أنحاء العالم بدأب بحثًا عن المصادر الجديدة للعائدات — يعملون بقوة من أجل تنشيط الكفاءة الإبداعية في مجال الإنتاج. وهذا التوجه المالي جزء من ظاهرة أوسع نطاقًا، تسمى أحيانًا أثر " الترابط " في الحداثة. فنحن نعرف الآن أن مؤسسات الأعمال — الكيانات المالية وكذلك منتج السلع والخدمات — هي مشروعات قائمة مرتبطة إحداها بالأخرى للتصدي لأي تحديات أو فرص أو مخاطر تواجهها. ولا تبدو النتيجة في عالم الأعمال شبيهة بالشركات التي كنا نعرفها. وإنما هي، كما رأى بوضوح كبار الرسامين الفرنسيين والأمريكيين في العشرينيات (١٩٢٠ وما بعدها) هي رسوم متحركة ثلاثية الأبعاد ومتغيرة دائمًا — مثل قطع السورق المقصوفة الشهيرة التي صنعها ماتيس.

وفي مجال الموسيقى بطبيعة الحال، كما رأى نفس الفنانين، تبدو النتيجة وكأنها موسيقى الجاز.

إشارات

♦ كانت الموهبة دائمًا مطلوبة، وكانت دائمًا شحيحة، وكان دائمًا لها ثمنها.

♦ التنافس على المبدعين الاستثنائيين هو الآن عامل أساسي، ولا مفر منه، ومساءلة حياة أو موت، بالنسبة للأعمال.

♦ الحروب تنشأ بين الشركات كل يوم لكسب خدمات الموهوبين والأكفاء. ولخوض المعركة، فالسلاح المفضل لدى الشركات هو

المال، ولكن المكانة، والامتيازات الإضافية، والوعد بحرية الإبداع، هي أيضا من الأسلحة الفعالة.

♦ أدى العاملان الحتميَانِ الصنْوانِ من نمو رأس المال وحرية الإبداع إلى تخفيف الروابط التي تجمع بين الأشخاص والأماكن والمؤسسات، وأدى إلى نشوء ثقافة العمل المؤقت.

♦ أمام الشركة التي لا يوجد لديها قدر كاف من القدرة الإبداعية ثلاث طرق للحصول على ما تحتاج إليه: أن تشتري شركات تنسم بالإبداع، على أمل أن يستمر المبدعون فيها في توليد أفكار جديدة ومربحة. أو أن تعقد صفقة مع الشركات النشيطة، بسدّون إتمام البيع المباشر، من أجل تقاسم ثمار إبداعها. أو أن تتجول في أنحاء الريف بحثا عن الأشخاص المبدعين.

♦ إن المواهب المبدعة اليوم، إذ تجتذبها الحرية (وفُرصة الحصول على عوائد مالية) أصبحت أكثر استعدادا من أي وقت مضى للمخاطرة بمستقبلها والعمل في شركات صغيرة جديدة.

الفصل التاسع

الارتجال عبر فضاء المعلومات

إن ثقافة الإنترنت هي ثقافة الارتجال الحر. فهي ليست هرمية، وليس لها مركز تدور حوله. إن أشكالها وشكلياتها مؤقتة تماماً، وتتبع المناسبات، وتخضع للتجربة. وهي كموسيقى الجاز، تقوم أساساً على الديمقراطية والمساواة.

لقد حل عصر الإبداع، كما ذكرنا، لأن هذا هو ما يريد سيل تكنولوجيا المعلومات أن يدفعنا إليه. وقد آن الأوان لتأكيد هذا القول.

وكما كان لدى تشارلي باركر " كوخ الغابة " الذى يلجأ إليه، فإن لدى مائدة المطبخ - مائدة سوشي المخاطر لصاحبها كما أسماها البعض. وهى الموقع الذى أقوم فيه بتكوين شركات جديدة، وأخطط لعقد المؤتمرات، وأعد الكلمات التى سألقيها، وأضع خطوط المناهج الدراسية. وفى وسعى بسهولة أن أنظفها، وسرعان ما تكون المائدة، التى تكاد لا تعرف الورق، جاهزة للإعداد للصفقة التالية. وتتألف معدائى من كمبيوتر شخصى، وجهاز إملاء، ونظام حديث لعقد المؤتمرات بالفيديو، وخط اتصال سريع بالإنترنت.

وبهذه الأدوات أستطيع أن أقوم بعمل كثير. أستطيع أن أجمع بين المتعاونين فى الصفقات، وبينما نتبادل المعلومات نقوم بتشكيل مجموعات تصورية. ونستطيع أن نبحث فى قواعد البيانات. ونستطيع أن نضع مسودات الوثائق المعقدة باستخدام نماذج من إعدادى الخاص لمساعدتى فى تنظيم عملية إتمام الصفقات. ولكن هذه الأدوات المستخدمة فى ابتداع الأعمال لا تعدو أن تقف عند الحدود الخارجية للمنفعة: فنحن لم نر بعد أى شئ.

وكثيرا ما أتخيل ما سيكون عليه الوضع خلال خمس أو عشر سنوات. ربما يتصل بى أحد الأشخاص ليطلب منى إعداد منشأة خاصة جديدة. وعندما أجلس إلى مائدتى، لن يتطلب الأمر منى أكثر من بضع دقائق لإجراء البحث اللازم عن نوع العلامة التجارية المطلوبة، والبحوث الأساسية، وتحليل المنافسة، ونموذج التمويل. وأستطيع أن أحصل على الوثائق القانونية التى أحتاجها على الفور تقريبا. والوكلاء الأنكباء يعدون الوثائق بطريقة رقمية: فخدمة

مكاتب المحاماة الرئيسية عبر الإنترنت، توفر لعملائها المشورة القانونية المناسبة فى الوقت الذى يحتاجونه تماما. وهذه اللقاءات الرقمية، بدون محامين، تمتاز بالسرعة بالإضافة إلى المتعة الشديدة.

وبوصفى من رجال الأعمال الذين يستخدمون وسائل فضاء المعلومات المتقدمة، فإننى استخدم الوسائل الرقمية لاستعراض قائمة زملائى وأصدقائى وشركائى بحثا عنى يمكن أن يتعاونوا فى المشروع المقترح. ويبحث آخر أستطيع تحديد المستثمرين المحتملين الذين يدركون ضغط التنافس على فرص الاستثمار فى الأفكار الإبداعية ويمكن أن يستجيبوا بسرعة مذهلة. وربما يكونون قد سجلوا معاييرهم الاستثمارية بشكل رقمى بحيث أستطيع بسهولة أن أبحث عن المستثمرين المناسبين للفرصة المتاحة بالتحديد. ويستطيع الباحث بالوسائل المتاحة عبر فضاء المعلومات أن يسمح قواعد للبيانات للإطلاع على معلومات السوق التى تتطلب من أفضل الباحثين بالوسائل العادية شهورا لجمعها. وأستطيع مثلا أن أبحث عن الخبراء، والاستشاريين، والمديرين والمديرين العموميين، الذين يعينهم الأمر ولديهم فرصة للعمل معى. وبعد أن أجمع كل البيانات، لا يتطلب الأمر جهدا كبيرا لإعداد خطة عمل وبيان بالاحتياجات المالية. وكل ذلك بدون حاجة لأن أخلع روب الحمام. فى هذا المستقبل، سيرمى الناس أسس المنشآت الجديدة بسرعة تامة بدلا من استغرقها شهور وسنوات.

إن كلمة " التحول " تستخدم كثيرا هذه الأيام، ولكن ليست هناك كلمة أبسط منها لوصف التزاوج بين الإبداع البشرى والمعلومات. فقد مكنتنا التكنولوجيا من توليد معرفة تـؤدى بنا إلى اكتشاف

واستخدام فرص جديدة للأعمال. إن تكنولوجيا المعلومات أداة جديدة قوية للارتجال. ولننظر فيما وراء هذا القول لنرى ما يعنيه فى الواقع.

إن فضاء المعلومات، وفق ما يقول به جون بيرى بارلو، المؤسس المشارك لشركة " اليكترونيك فرانتير"، هو الشيء الموجود على الطرف الآخر من الخط. إنه المكان الذى نذهب إليه عندما يجرى الاتصال التليفونى، وعندما يصدر جهاز المودم صفيره. ومع ذلك فالأهم من مكان فضاء المعلومات هو ما يجرى بشأنه. وما يجرى هو الارتجال الحر. فتقافة الإنترنت هى ثقافة ارتجال. إنها ثقافة لاهرمية ولا مركزية: أشكالها وشكلياتها حسب المناسبات، والفرص، كلها تجريبية. وهى شأن موسيقى الجاز، ديمقراطية وتكافئية، وهى تعتمد على الموهبة التفاضلية/التعاونية لأصحاب الجدارة. فكل فرد يستطيع أن يتكلم مع أى فرد آخر. والتفاعلات تتم بتوافق الآراء. ومظاهر فخامة المكانة لا موضع لها. ففضاء المعلومات هو منتدى للأفكار، مفتوح طوال النهار والليل، وجدرانه الكون بأسره.

وتكنولوجيا المعلومات تزيد من قوة الإبداع. فهى بإزالتها لمميزات الحجم أوجدت مجالا متساويا للمنافسة. وهى تقضى على الحكمة التقليدية القائلة بأن المعرفة قوة. فالواقع أن الإبداع، مؤكدا، هو خالق تلك القوة. ولذا يستطيع بارلو أن يقول: " إن التكنولوجيا من القوة بحيث جعلت الضخامة أمرا بلا معنى باطراد. نحن على أبواب عصر تستطيع فيه أن تبدل العمل فى شركة متعددة الجنسيات فى جراج سيارتك ". لقد هيات التكنولوجيا جهاز تقوية هائلا للقدرة الإبداعية.

وبالرغم من أن فضاء المعلومات منتشر في كل مكان، فهو ليس بالضرورة وسيط إعلام جماهيري، بل على العكس. فالدخول إلى أماكن الاجتماع الرقمية الدافئة سيبدو وكأنه تمثيل تخيلي متجدد للمشاهد التي كانت ترى خارج صالات الديسكو الساخنة في مانهاتن في الثمانينيات. والدخول إلى هذا العالم، على الرغم من الجوانب الديمقراطية للمبادلات الإلكترونية، سيصبح أكثر تنافسية باطراد. فالدخول إلى المجالات المرغوبة من فضاء المعلومات سوف يحتاج إلى مهارات خاصة، أو سمعة طيبة، أو أموال، أو بصيرة، أو غير ذلك من المميزات. وستكون "كلمات السر" هي تعويذات البرامج الجديدة. وستكون هناك أسواق للمنتجات إلى جانب شواطئ ملكية فكرية في مجال فضاء المعلومات.

وفي عالم الغد هذا، نستطيع أن نتصور أدوات جديدة لكسح الإبداع، عوامل متاحة عبر فضاء المعلومات تساعد المبدعين على وضع أفكارهم في صورة رقمية وتمثيل مصالحهم في كل ساعات اليوم في مجموعة متنوعة من الأسواق التصويرية. ونستطيع أن نتخيل أدوات تعزز التعاون بين العازفين. وقد حقق إيف ثوبريه من شركة "رينو" جانباً كبيراً من قدرته على التقدير الكمي لتوليد الأفكار من خلال التكنولوجيا المستخدمة في توفير الأجزاء لدى فريق السيارة "توينجو". وقد قال يوماً: "إن صنع سيارة مثل توينجو إنما هو اتخاذ آلاف القرارات الإبداعية"، وكان معروفاً عنه أنه يذهب لتقصي الأحوال لدى الفرق التي يشعر بانخفاض في معدل توليدها للأفكار. وهي خطوة قصيرة إلى أدوات فضاء المعلومات التي تجعل في المستطاع تقديم عرض تفصيلي للعملية الإبداعية ومتابعتها.

وهذه الموجة الجديدة من التكنولوجيا لها أهمية بالغة لمستقبل الإبداع في مجال الأعمال. فإدارة الإبداع تكون غالبا عملية مراوغة. ولكن انظر ماذا يحدث عندما تأخذ فريقا موزعا على مناطق جغرافية متعددة، ومنتوع المهارات، يسعى لتطوير منتجات جديدة، وتضع كل فرد منه في بيئة برامج المجموعات مثلما يحدث في "لوتس نوتس". فهذا يضيف إلى قوة للتفاعل الإبداعي، ويفتح الطريق أمام مستوى جديد من الارتجال الحر الذي يتألف من حوار في موضوعات محددة، وذاكرة مؤسسية، وعرض للمعرفة، وتعلم جماعي.

كما أن ذلك بطرح ما وصفه يكوجيرو نوناكا وهيروناكا تاكيوتشي، وهما من كبار المديرين والمجددين اليابانيين، بأنه التنظيم متعدد النصوص. وفي رأيي أن هذا تنظيم يمكن النظر إلى هيكله وثقافته، وإعادة النظر فيهما بطريقة مرنة، تجريبية، تعتمد على المناسبات، وعلى تقلبات المشروع الإبداعي الذي يكون مسؤولا عنه. والشركة متعددة النصوص هي في الوقت ذاته ما تتفذه من مشاريع، كل منها فوق الآخر، ولا يلغى أحدها الآخر، وإنما يتركه في صورة "نص" يمكن الرجوع إليه في المستقبل. إنها مجموع أفكارها، ومعرفتها، وقدراتها، شأن ما تبني به — على المستوى الأساسي الأخير — من طوب وأسمنت. وشركة "أوتيكون" هي منظمة متعددة النصوص، وهي عمل يثبت خطأ القول القديم بأنك لا تستطيع أن تמיד بناء السفينة وهي في البحر. ففي المنظمة متعددة النصوص، لا تشمل إعادة البناء تصميم السفينة فقط، بل أيضا طريقة تشغيلها وموائئ مقصدها، مع وضع المشروع الواحد فوق الآخر تبعا للإرادة وتبعا لاستمرار للتخيل.

وبالنسبة لى شخصيا، فإن العمل بطريقة فضاء المعلومات يتيح لى فرصة إلقاء شبكة إلكترونية شفافة ورقيقة لتحيط بأى من الموارد التى أحتاج إليها: معلومات، وأشخاص، وبنية أساسية، وتمويل، وتحالفات، وطرق لتحديد المشاكل. وفى كثير من الشركات، يلاحظ أن الحدود التنظيمية الجامدة، والهيكل، والثقافة، والأساليب، وطرق التعامل، تنشئ مشكلات ذات طبيعة صخرية. أما فى فضاء المعلومات، فإن النقر على مفتاح يمكن أن يعيد صياغة تلك الهياكل أو يؤدي إلى زوالها بصورة كاملة. إن الحدود فى فضاء المعلومات، شأن شاشات الشوجى اليابانية، لا يزيد سمكها على سمك الورقة، فهى تنشئ الهيكل لكن يسهل نقلها، أو تغييرها، أو الرؤية من خلالها. وهذا يتيح لنا أن نبدأ فى مشروع إبداعى متحررين من الحدود التى تقررهما المناهج التقليدية والمفاهيم التاريخية. أى عبارة أخرى، أن الشكل يمكن حقا أن يتبع الوظيفة.

وعلى سبيل المثال، فإنى إذ أكتب هذه الكلمات، أشارك أيضا فى مشروع يتعلق بتكنولوجيا المعلومات يرمى إلى خلق شبكة رقمية تربط بين الشركات الألف الأعضاء فى "المنتدى الاقتصادى العالمى"، وهى مؤسسة كبرى مقرها فى جنيف. والفريق العامل معى موزع على نطاق واسع: فريق التصميم يقيم فى بوسطن، وبعض الاستشاريين يقيمون فى سان فرانسيسكو، ونحن نفكر فى إنشاء تحالفات مع شركات فى لندن ونيويورك وأتلانتا وطوكيو. وقاعدة زبائننا تمتد إلى كل أنحاء العالم. ولإدارة هذا المشروع، فإننا نضع كل الأفراد فى نظام لعقد المؤتمرات بالفيديو مقره فى كل من "لوتس نوتس" و"شبكة الإنترنت العالمية". فمن المستحيل التوفيق بين الاحتياجات الزمنية لكل المشاركين من أجل عقد اجتماعات بأشخاصهم، ولكننا عن طريق فضاء المعلومات نستطيع

أن نحدد أماكن اجتماع تصورية، يستطيع خلالها كل مشارك أن يطلع على معلومات الآخر وعلى مواردنا المجمعمة بطريقة لا يحدها الزمان أو المكان. فحين بحاجة إلى وضع خطة وتكنولوجيا للعمل، ولكننا لسنا بحاجة لأن نجلس معاً في غرفة لتحقيق تلك الأهداف. ومسودات وثائقنا تتداول إلكترونياً فيما بيننا، وبالرغم من أن أعضاء فريقى كثيراً ما يتعذر الاتصال بهم تليفونياً، فمن السهل الوصول إليهم عن طريق برامج المجموعات هذه.

إن فضاء المعلومات قد أتى، وهو محيط بنا فى كل مكان، ولكننا مازلنا نتعرف على أهميته، مثلما يبحث الجنرالات معركتهم المقبلة — بالنظر من خلال عدسة المعركة السابقة. ويخطئ بعض الناس فى تقديرهم لمؤسسة "لوتس نوتس" وغيرها من أشكال برامج المعلومات، ويتصورون مثلاً أنها مجرد بريد إلكترونى على مركبات الاستيراد. ولكن أدوات برامج المجموعات تتيح أكثر من ذلك كثيراً. إنها تحقق خطوة جبارة للوصول إلى العالم الجديد الطريف لتكنولوجيا العمل الجماعى متعدد الوسائط. وبالنسبة للشركات التى تريد أن تنشئ الأماكن الخاصة بها لعقد اجتماعات فضاء المعلومات بدون عمل استثمارات مالية كبيرة فى وسائل الاتصال الجماعى، فإن شبكة الإنترنت العالمية تهيئ لها بديلاً اقتصادياً قوياً، يزداد انتشاراً لا يقبلاً.

إن الشركة الإبداعية هى بالفعل على طريق التقدم. فالجهد الإبداعى يسير بطريقة لخطية وتكرارية. وقدرة الشركة على النظر فى الأفكار لا يحدها غير سلامة عملياتها ومرونتها. فالعمليات الخطية تسير إحداهما وراء الأخرى، ونظراً لأن للخطوات تختلف اختلافًا كبيراً فى عددها عندما يزداد تعقيد المنتجات، فإن كثيراً من

الشركات تجد نفسها تتقدم ببطء وعناء في المستقبل. وعلى سبيل المثال، هناك فيلم قديم لهيتشكوك بعنوان "الخطوات التسع والثلاثون"، يدور حول قدرة أحد الجواسيس على تذكر عملية صناعية معقدة تتألف من ذلك العدد من المراحل. فالعمليات الخطية، حتى إذا اتسمت بالكفاءة، تحدد مسارات وروتين معين، وتضع كمانن للأفكار الجديدة. وكلما تقدمت إحدى الأفكار، كان تقدمها وفقا لمسار محدد، وكان العازف يتبع الموسيقى المدونة أو يلعب الجولف - كما هو مقرر - حفرة واحدة محددة في كل مرة. وكما أن عزف النغمة الخاطئة لمس وتر خطأ قد يكون بمثابة كارثة للعازف، فإن كل خطوة خاطئة في عمليات المعلومات التقليدية الخطية يمكن أن تكون قاتلة.

وأما العمل من خلال الشبكات فليس خطيا: إنه أشبه بموسيقى الجاز منه بالموسيقى الكلاسيكية، أشبه بكرة السلة منه بالجولف. إن العمل من خلال الشبكات، شأن القادة الموهوبين، يسهل الإبداع: فهي أدوات مستقرة ولكنها حساسة للحوار العام. وهي تضع الأفراد أحدهم في اتصال مع الآخر، وتخلق روابط غير متوقعة عبر الحدود التنظيمية المستقرة. وهي تساعد العمليات التي لو تركت لحالها بغير ذلك لما توصلت إلى شيء. وتكنولوجيا المعلومات تعنى بهذه المهام على المستوى الأساسي، وبالتالي تسمح للقادة بالتركيز على قضايا ومشاكل تتجاوز المسائل اللوجستية.

وفي العالم الذي أصبح للوصول إليه متاحا من خلال الطريق السريعة للمعلومات، يستطيع كل إنسان أن يصل بنقرة مفتاح بإصبعه، على الأقل، إلى المستوى الأولي للمعلومات والخبرات ذات المستوى الرفيع. فالخبرة التي لم تكن متاحة في السابق إلا من خلال الدراسة المهنية والتلمذة الصناعية، أو عضوية النقابات، أو بمصادفة

الميراث، أصبحت أقل أهمية باعتبارها عنصرا تنافسيا. وسوف تصبح هذه المعرفة في القريب مجرد سلعة كغيرها من السلع. ونتيجة ذلك فإن القدرة الإبداعية تصبح/كثير أهمية عما كانت في أى وقت مضى.

وسوف نرى نشوء أشكال جديدة متعددة للعمل من خلال الشبكات الإلكترونية. وسنرى أوضاعا يكون فيها الحجم الكبير عائقا وليس ميزة، وتكون الميزة نابعة من السرعة، والصفقات الفورية، والقدرة على تحقيق الصفقات: أى عقلية إنهاء الصفقات. وسوف تعتمد الصفقات على العلاقات أكثر من اعتمادها على المكانة فى الترتيبات الهرمية المؤسسية. وسنرى مجموعة واسعة من رجال الأعمال المعتمدين على المعلومات: أشخاص يحققون ثروات نتيجة للمعلومات ذات العلامة التجارية، وتحقيق الحلم الرقوى لصنع الأموال أثناء النوم. وإنى أسمى هذا النوع من الأعمال، أعمال " سيسكل وإيبرت ".

وماذا أعنى بذلك؟ لنفترض أن جين سيسكل وروجر إيبرت الناقدان السينمائيين الشهيرين ، ومقرهما شيكاغو، افتتحا مقهى لبيع المعلومات على طريق المعلومات الرقوى السريع. وأن رواد السينما يستطيعون أن يرفعوا السماعه ويطلبوا المشورة بشأن نوعيات معينة من الأفلام أو بشأن الأفلام المعروضة فى دور السينما من خلال الكابل التلفزيونى أو من خلال قنوات الفيديو حسب الطلب والتى لا تعد ولا تحصى. ولنتصور أن ثمن هذه الخدمة المهمة ربع دولار فقط، وأن سيسكل وإيبرت يتلقيان مليون مكالمة فى اليوم من الولايات المتحدة والخارج. فالإجابات، سواء كانت بالتشجيع على الرؤية أو عدم التشجيع عليها، وسواء كان المعلقان فى البقطة أو

النوم، يمكن أن تحقق لهما كسبا هائلا. وتردد الشائعات أنهما بدأ
فى ذلك بالفعل.

ورجل الأعمال الذى يملك معلومات ذات علامة تجارية -
معلومات هو الحارس عليها، أو معلومات أو آراء مطلوبة -
سكنون لديه وسيلة لتضخيم قيمة تلك المعلومات وفاعلية
توزيعها. كما ستظهر فئة جديدة من الخارجين عن القانون فى
مجال المعلومات، يتجولون ويرعون كالبندو الرجل مطلقى العنان
على طريق المعلومات السريعة. إن الأشخاص الذين يستطيعون
إدارة نموذج اقتصادى جديد، ويستطيعون أن يحددوا المعايير
المالية، أو يستطيعون أن يطوروا نسخة خاصة بهم من
الاستلام الرقعى للقيمة سوف يحصلون على قدر كبير من المال.

وبالإضافة إلى ذلك، سيظهر نوع جديد من الوسطاء. وقد
أشرنا من قبل إلى أهمية الوسطاء فى عملية التداول. وسوف
تتيح التكنولوجيا أيضا للأشخاص ذوى القدرة الإبداعية أن يتمتعوا
بمستوى غير مسبوق من العزلة عن الآخرين. وهى تستطيع أن
تخلق فرصة إخفاء الهوية كما تخلق فرص الاتصال. وسيكون
الوكلاء بحاجة إلى توفير فرصة الاتصال والتأكد من أن ثمن
الموهبة سيرتفع إلى المستوى الذى تحدده السوق. وفى عالم ويليام
جيبسون، كل شخص له وكيل، حتى حامل البيانات فى القصة
القصيرة/ الفيلم " جوى نيمونك ".

وهؤلاء الوكلاء يضمنون أيضا المعاملة بالمثل ويتقنون بأن
الصفقات ستكتمل. وفى الأوقات السابقة مثلا فى " شبكة المعاملات
الصينية العالمية " كانت العشائر والعلاقات العشائرية عبر العالم
تضمن المعاملة بالمثل. فقد كان فى الوسع مثلا، حتى منذ عدة

قرون، إرسال الأموال من هونج كونج، ولنقل إلى سنغافورة، فى غير وجود نظام مصرفى، إذا تحملت عبيرة معينة مسؤولية ذلك التوصيل. وسوف تحتاج صفقات فضاء المعلومات إلى تنظيم قبائلى مماثل - حيث تمتد فكرة " القبيلة " إلى نطاق واسع من الرابطات والجماعات التى تربطها أواصر القربى التى يجرى التعامل بينها - لتكون وسيطا وشاهدا وضامنا، ومساعدة على أن تدق الأصابع المفاتيح الصحيحة. وسوف تزداد هذه الوظيفة أهمية فى عصر العملات ذات الطابع الشخصى والنقود الرقمية.

وبطبيعة الحال فإن أجهزة الكمبيوتر، بنفسها، لا تجعل الشخص أكثر ذكاء. ويبدى جون كرين، رئيس التصميم فى شركة " بولارويد "، أحيانا قلقه من أن رجاله " يتصورون أن الفكرة ستخرج من شاشة الكمبيوتر، لكنها لا تفعل ذلك. وقد رأيتهم يجلسون ويحدقون فى شاشات بيضاء ... واعتقد أن علينا أن نتعلم أن الكمبيوتر هو أداة، وليس بديلا عن القدرة الإبداعية. فهذه القدرة مازالت تخرج من العقل ".

ولكن الأداة تحقق زيادة هائلة فى المصادر المتاحة للمرء، وهذا تغير نوعى وليس مجرد تغير كمى. واليك بعض أبعاد هذا التغير:

أولا، أن بيئة تكنولوجيا المعلومات نقلت من قوى الاحتكاك. فأنت لست بحاجة للانتظار فى المكتبة حتى يتمكن الموظف من إحضار الكتاب من فوق الرفوف. ولست بحاجة للخوف من أن تكون هناك معلومات مفقودة ما لم يكن هناك شخص قد تعمد تضيقها. ولست بحاجة لأن تنتظر اجتماعا فى وقت محدد لتعرف رد الفعل لأفكارك. ولست بحاجة لأن تنتظر مرور أفكارك بمستويات مختلفة من التنظيم البيروقراطى. ولست بحاجة لأن تنتظر العثور على

الشخص المناسب. فالتأخير يتناسب مع الكدح، ومع حجم الأعمال الإدارية اللازمة، ومع التأخير الزمنى، ومع الطبقات التنظيمية، ومع السياسات داخل المنظمة، ومع أعضاء الفريق. والتنظيم التصورى لديه معدل منخفض من التأخير.

وكمثال بسيط، فلنتأمل البريد الإلكتروني. إن رسائل هذا البريد تنتظر بصبر فى فضاء المعلومات، توقعا للوقت المناسب لمن يتلقاها. وهى تستبعد التأخير اللازم لجهاز الرد على المكالمات، وللاتصال التليفونى. وهذا " الحوار المتصل " كما يسميه مايك ستيرن من شركة " جنرال ماجيك "، يساعد على خلق " نوع جديد من العلاقة الحميمة ".

ومن الطبيعى أن أجهزة الكمبيوتر تخدمنا كما لو كانت لها بنوك ذاكرة غير محدودة، وكما لو كانت مساعدين للبحث لا يتعبون. فهذه الأنوات تساعد الأشخاص العاديين على الاحتذاء بالنموذج الأسطورى لشملوك هولمز الذى كان يحرص على أن يبقى ذهنه صافيا، وبالتالي مستعدا للعمل، عن طريق عدم تذكر المعلومات غير الضرورية لفترة أطول من اللازم. وأجهزة الكمبيوتر تستطيع أن تحذف المعلومات غير المفيدة فى جزء من الألف من الثانية. وكم يؤثر ذلك على توليد ذهنية المبتدئ؟

وتكنولوجيا المعلومات تنقص المسافات. تنقص المسافة بين الزبائن والموردين عندما يكون هناك ارتباط بينهم عن طريق تبادل البيانات إلكترونيا. وتنقص المسافة بين من يحتاجون إلى الخدمة ومن يقومون بتوريدها. وهى أيضا تنقص المسافة بين الموظفين ومن يقومون بأعمال تعاقدية، بما يسمح بتكليف جهات خارجية بالأعمال بطريقة أكثر كفاءة ومختلفة اختلافا نوعيا.

وبتغيير المسافة، فإن تكنولوجيا المعلومات تغير العمليات. فالتسويق مثلاً يمكن أن يعاد ربطه بالإنتاج أو التخطيط الاستراتيجي. ولا يعود الطابع الخطي هو المبدأ التنظيمي المحوري. كما أنها تنقص المسافة من حيث موقع العمل المادى. وينصب الاهتمام الجديد على موقع العمل وليس مكان العمل. فعنوانك على الإنترنت يكون فى أى مكان ولا مكان، ولذا تستطيع أن تكون حينما تريد أن تكون. وفوق ذلك، فإن انتقالك يتحقق فى اللحظة التى ترفع فيها غطاء جهاز الكمبيوتر الخاص بك فى الصباح. والنتيجة لزيادة السرعة. والأمثلة متعددة: فـ شركة " إيسنتان كوداك " ليست إلا واحدة من شركات مجلة " فورشن ٥٠٠ " العديدة، التى تذكر أنه حدث تحسن درامى فى وقت تطوير المنتجات بسبب النجاح فى الربط بين القائمين بالتصميم، وصنع الأدوات، والمهندسين، والبائعين، عن طريق شبكات الكمبيوتر.

كما أن التكنولوجيا الجديدة تجعل التنوع ممكناً، مما يؤدي بدوره إلى نوعية أرقى من الإبداع. ونحن لا نتكلم هنا فقط عن المهارات والتجارب بل نتكلم أيضاً عن المستوى الحميم من الأسلوب المعرفى. فالتكنولوجيا تستطيع أن تساعد من يعتمدون على الحدس لمتابعة الوقائع. كما أن من لديهم ميلاً لتتبع البيانات سيعثرون على مصادر للإلهام. وتستطيع التكنولوجيا أن توفر لغة مشتركة عبر ثقافات الأعمال، طريقة لسد الفجوات. وتكون النتيجة الطبيعية تعزيز التعاون. وقد شكوا الكثيرون من أن التكنولوجيا توسع المسافة بين الفرد والآخر، ولكنها تستطيع أيضاً أن تيسر الاتصال القوي بعيد المدى. إنها وسيلة لخلق منظمات متعددة الأعضاء. ووسيلة لإدارة الجامعة غير المرئية بين الموهوبين الذين ربما لا يعملون لحسابك. كما أنها وسيلة لحماية الثقافات الفرعية داخل المنظمة.

وإذا كان أحد مقاييس الذكاء الإبداعى يتمثل فى القدرة على إقامة اتصالات جديدة، يكون من أشكال زيادة مصادر الإبداع الزيادة فى توافر المدخلات المتنوعة التى توفرها تكنولوجيا المعلومات. فالجمع السهل للبيانات التى كانت غير مترابطة من قبل، وكذلك التصميمات والأفكار ونتائج البحوث - الذى أصبح ممكنا بمجرد النقر على مفاتيح الكمبيوتر - يزيد من احتمالات أن يرى أحد الأشخاص روابط جديدة بينها، وبذلك يولد رؤى وأفكار جديدة. كما أن التصادم بين الأشخاص ذوى التخصصات ووجهات النظر والمصالح المختلفة، والذى تسهله تكنولوجيا المعلومات، يهئ أيضا وسائل التحكم المستعين بالتكنولوجيا، والذى يوجه تطوير المعارف الجديدة نحو اتجاهات نافعة.

وقد سبق أن ناقشنا هذه المهارات المميزة اللازمة للقدرة الإبداعية: تنقية للذهن، وإخلاء المكان، وتنقية المعتقدات. وتكنولوجيا المعلومات تساعد على تحقيق كل واحد من هذه الأغراض.

وقد حقق التعبير المجازى "سطح مكتب الكمبيوتر" نجاحا هائلا، وذلك جزئيا لأننا نخلى مكاتبنا من المنكرات والخرائط والمسودات والرسائل والفاكسات وتلك المواد المتنوعة التى تتراكم خلال يوم العمل. فنحن نواجه شاشة الكمبيوتر الخالية بذهن صاف مثل ذهن الراهب البوذى المتأمل حديث العهد فى طائفة "الزن". فالشاشة الإلكترونية تتيح للشخص الجالس أمامها أن يشعر بأنه يبدأ من جديد، وينظر بعين جديدة، غير ملق بالا إلى ضجيج مكان العمل، متحررا من التفاصيل المقيدة للذهن، وأن يطلق لخياله العنان. وبإيجاز، فإن الكمبيوتر الشخصى يملك - إذا أردت ذلك - ذهنية المبتدئ.

كما أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بتتقبة المكان وتخلق بدلا منه مكانا تصوريا للمشروع. وهى تفصل بين العمل وبين موقع مادی محدد، وتضعه فى بيئة أفلاطونية، متحررة من " الغرف " الاصطلاحية المرتبطة بالأشخاص بصورة كبيرة التى نخلقها فى العالم الواقعى. وفى ذلك المرفأ الأفلاطونى للهادئ، فى دنيا الأفكار الصافية، فى كل مرة تدق فيها على مفاتيح الكمبيوتر لتشغله، فإنك تخلق لنفسك مكانا — مكانا أيديولوجيا أو ثقافيا أو " اعتقاديا " — حيث يمكن ممارسة العمل الإبداعى. وليس ذلك خاصا بك وحدك بطبيعة الحال: ففضاء المعلومات مفتوح أيضا أمام خلق أشكال جديدة من الحياة الاجتماعية — ثقافات فرعية تحت التكوين — كما يفتح الطريق أمام الأفكار الجديدة التى تتولد بصورة فردية.

وكذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تفتح الطريق أمام المصالح وزيادة الوعى. وهى تقلل ذلك أساسا عن طريق تزويد المؤسسات بتلك الميزة الكبرى للكائنات البيولوجية: الذاكرة التى يمكن استرجاعها. والذاكرة تهوى عالما أكثر اتساعا وتنوعا. وهى تزيد القدرة الإبداعية بأن تتيح لنا فرصة إقامة اتصالات جديدة، فتسهل وضع الأشياء ضمن أنماطها الأصلية، وتيسر الحوار، واقتسام المعرفة. وهذه أيضا معرفة على أساس التكيف المستمر، وليس معلومات وفق نموذج " النشر " حسب الطلب.

إننا نحصل على المعلومات أساسا من سبيلين. فالأشخاص المبدعون عندما يكونون فى قبضة فكرة مثيرة يستطيعون أن يطلبوا من برامجهم الجاهزة أن تمدهم بما يحتاجون إليه، تماما كما يطلب الجراح إعطائه المشرط. ومن يقدمون المعلومات سوف يقدمون تقارير مركزة كذلك التى تقدم إلى " وكالة المخابرات المركزية " أو

" جهاز لم ١٥ ". وهناك أشخاص مبدعون آخرون، أو نفس الأشخاص عندما يكونون في حالة مزاجية تسمح لهم بإجراء جولة فكرية، يمكن أن " يطوفوا بأنحاء الشبكة "، أى ممارسة شكل من البحث أو التقيب في فضاء المعلومات، أشبه ما يكون بتقليب صفحات المجلات أو الفرجة في المتاحف، ولكن على أساس تدعمه وتيسره التكنولوجيا. والكفاءة في عمل ذلك — أى في تجميع شذرات عشوائية وضمها في نمط له مغزى — يحتاج إلى مهارة يمكن تعلمها، مثل مهارة استخدام زوارق امتطاء الأمواج العاتية. وأيا كانت الوسيلة، سواء كانت التجول أو البحث الهادف، فإن مجرد كمية الأفكار تزيد من الفرص المتاحة لنا للوصول إلى نوعية أفضل. ووسائل زيادة النتائج — أى إنتاج أفكار جديدة — تتضاعف عدة مرات.

ولن نتوافر لنا فقط القدرة على البحث في قواعد بيانات ثابتة، بل أيضا أن نتعرف على مصادر ديناميكية وذات أهمية نوعية للخبرة من خلال استخدام عناصر فضاء المعلومات تعمل كوسائل موسعة لأذهاننا. فلنتصور وجود مجموعة من "كلاء المعلومات" يبحثون في مختلف المدن حول أنحاء العالم سعيا وراء الأحداث المهمة ونشر تقارير عنها على إحدى الشبكات. ولن تلك الشبكة توفر وسيلة للتغذية المرتدة السريعة من المندوبين الآخرين الذين قد نكون لديهم أدلهم الخاصة التي يضيفونها. كما أنها ستيح لنا أن نقوم بعمليات بحث مطابقة لرغبات العملاء — ولنقل مثلا عندما تريد إحدى شركات الأدوية اليابانية أن تعرف رد فعل المستهلكين الأوروبيين لبعض المنتجات الصحية. فبدلا من إرسال فريق للبحث من مدينة إلى أخرى، سوف توفر الشركة قدرا كبيرا من الوقت والمال عندما تدفع للشبكة تكاليف الحصول على المعلومات. وهى تستطيع

الحصول على النتائج، بين يوم وليلة حرفيا، إذا كانت قد أبلغت
المنوبين عما تحتاجه بدقة. وعند ذلك يكون بوسعهم أن يدققوا نتائج
المسح على وجه السرعة من خلال المناقشات الإلكترونية.

وتستخدم شركة " أوتيكون " الدانمركية معيار " سى إم - ١ " لبرامج المجموعات الذى من خلاله يمكن لعشرة أشخاص أن يتباحثوا فى وقت واحد باستخدام أجهزة الكمبيوتر المرتبطة بالشبكة. وهذه العملية تتغلب على مزالق الاجتماعات " العينية " التى لا تسمح إلا لشخص واحد بأن يتكلم فى الوقت الواحد، وتشكل ردود أفعال الأشخاص فيها تبعا لمكانة المتكلم أو الطموحات السياسية للمستمعين. أما فى الاجتماعات التصورية من النوع الذى تنتجه طريقة " سى إم - ١ "، فإن أى عدد من المشتركين يمكن أن " يتكلموا " فى نفس الوقت عن طريق دق أفكارهم على لوحة المفاتيح فى موقع العمل المشترك. ويستطيعون إدخال تعليقاتهم بدون الإفصاح عن هوياتهم، إذا رغبوا فى ذلك، بحيث يستطيع الأشخاص أن يستجيبوا بسرعة لأية فكرة، بدلا من الاستجابة للشخص الذى عرضها. وبالطريقة التى تستخدمها " أوتيكون "، فإن النظام والنشرات التى توزعها الشركة على خط الاتصال المباشر، لها دور أساسى فى مجموعة واسعة من الأنشطة - من التفكير المتجدد فى المنتجات إلى تقييم العاملين.

ويشير والتر باركيز، رئيس قسم الأفلام السينمائية فى " دريم ووركس إس كيه جى " إلى القدرة التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات عندما يقول: " المهم فى هندسة المعلومات هو ما يلى: أتى عندما أقوم بتشغيل الكمبيوتر فأبى أنظر إلى الأيقونات الخاصة بى، فأرى الأيقونة الخاصة بأمورى الشخصية، ثم أرى الأيقونة الخاصة

بالمجموعة، ثم أرى الأيقونات المتعلقة بالجميع. هاهنا الأشياء الخاصة بى شخصيا، والأشياء الخاصة بإدارة أعمالي والتي يشترك معى فيها زملائى المباثرون، ثم هناك قاعدة بيانات أخرى لمن عدا ذلك ". وهذه ظلال من كوخ الغابة، ونادى موسيقى الجاز، والعناوين المسجلة.

ولم يعد هناك أدنى شك فى أن حجم صفقات الأعمال التى تتم فى فضاء المعلومات ستستمر فى الزيادة إلى الوقت الذى يصل فيه أرشيف التعاون من خلال الكمبيوتر إلى كتلة حرجية. ولنتذكر أن " قانون متكاف " يقول إن قيمة الشبكة تتضاعف بشكل أسى تبعا لعدد مستخدميها. وعند نقطة معينة، سيكون عدد كاف من الترتيبات الهرمية قد تحول إلى شبكات، وسيكون عدد كاف من الأهرامات قد جرى تسويته بالأرض، وقد كاف من السلطة قد جرى تحويله من المديرين البيروقراطيين إلى رجال الأعمال الرحل الذين ستكون إيكولوجيا الأعمال قد غيرتهم تغييرا جذريا ونوعيا. ونحن لا نعرف متى سيحدث ذلك، ولا كيف سيحدث على وجه الدقة. فليس لدينا نموذج للتفاعلات فى العصر الرقمى. بل وليست لدينا فكرة عن المهارات التى سنحتاجها للتصرف فى تلك البيئة. ولكن من المؤكد أنه ستظهر أنواع جديدة من المنظمات — تسمح بالمنظمات القائمة على العضوية، وتتيح إنشاء أندية الجاز. سوف نحتاج إلى مهارات جديدة لضمان الثقة والمعاملة بالمثل فى فضاء المعلومات.

ولب الموضوع هو أنك لن تحتاج لأن تغامر فيما وراء لوحة المفاتيح حتى تدخل مجال العمل. فلن تكون حتى بحاجة إلى مؤهل دراسى: وربما تكون مشغولا لحسابك الخاص. ويتخيل الكاتب ويليام جيبسون عالما مقبلا يقطنه خارجون على القانون، بمعنى

أنهم يعيشون ويعملون خارج الهياكل التنظيمية القديمة. وكل شخص سيكون مثلى مالكا لشركته الخاصة، يتبادل ويقايض المعلومات مع طرف آخر يجيب عن السؤال: ماذا لديك اليوم لى؟ إنها البراجماتية. وسواء كنت خارج نطاق القانون أم لا، فإنك ستكون متخذاً للقرارات - ولست موظفاً أو عاملاً لدى أحد. وستكون مائدة مطبخك مكاناً (أو فضاء) ملائماً للعمل شأن أى مكان آخر.

إشارات

- ♦ التكنولوجيا تهبط أداة قوية لتضخيم القدرة الإبداعية.
- ♦ فى فضاء المعلومات، نستطيع أن نحدد أماكن اجتماع تصورية، يستطيع خلالها كل فرد أن يصل إلى معلومات الشخص الآخر، وتكون الموارد المجمعة فيها بلا قيد من حيث الزمان أو المكان.
- ♦ إن الجهد الإبداعى يتحرك بطريقة لاخطية وتكرارية. وليس هناك حد لقدرة أية شركة على بحث الأفكار إلا من مراعاة سلامة عملياتها ومرونتها.
- ♦ إن الخبرة التى لم تكن نتاج سابقا إلا عن طريق الدراسة المهنية والتلمذة الصناعية، أو من خلال النقابات المهنية، أو مصادفة الميراث، تتناقص أهميتها باعتبارها من عناصر المنافسة. ولئن ثابت هذه المعرفة أن تصبح سلعة كأي سلعة أخرى. والنتيجة أن القدرة الإبداعية أصبحت أكثر أهمية مما كانت فى أى وقت مضى.

♦ إن المقاومة تتناسب مع درجة المشقة، وحجم الأعمال الإدارية التي تجرى في الغرف الخلفية، والتأخير الزمني، والطبقات التنظيمية، والسياسات التنظيمية وإدارة أمور المجموعات. وفي التنظيمات التصورية معامل منخفض للمقاومة.

♦ إن محل الاهتمام الجديد هو موقع العمل، وليس مكان العمل.

♦ إن سهولة تجميع ما كان في السابق غير مترابط من البيانات، والتصميمات، والأفكار، ونتائج البحوث — والذي أصبح ممكناً بمجرد النقر على مفاتيح الكمبيوتر — يزيد من احتمالات أن يرى أحد الأشخاص ارتباطات جديدة بين تلك الأمور.

الفصل العاشر

المصنع في عصر ما بعد الصناعة

تحذير: إن عالم الأعمال المشحون بالحريات وضرورات الإبداع
ليس مرفأ آمناً للسلام والمكينة.

دعوني أختم حديثي بشيء من التوقعات التي تمثل أيضا قدرا من الآمال. فأملى الأكبر لهذا الكتاب أن يساعد في خلق منظمة الأعمال المناسبة للمستقبل — والتي تكون مصنعا للأفكار. وهو مصنع بمعنى جديد للكلمة — بمعنى الجهة التي تصنع الأشياء. وبطبيعة الحال، ففي المقام الأول من الأهمية أن "منتجات" هذا المصنع هي الأفكار، هي موسيقى عالم اليوم. والأفكار مراوغة، غير ملموسة. وغالبا ما يكون منشؤها مجهولا. كما أنها مقلقة وداعية للاختلاف، وتضع دعاة التغيير في مقابل المدافعين عن الأوضاع القائمة، وتحتاج إلى جرأة وجسارة لتتجبعها واختبارها " مع الإدراك التام بأنها قد تكون خاطئة تماما " كما يؤكد المحلل النفسي رولو ماي.

ولذا يبدو من الناحية الظاهرية أنه لا يوجد شيء يثير القلق والعداوات المتبادلة أكثر من فكرة وجود مصنع ينتج أفكارا. فالمصنع، كما عرفناه في العصر الصناعي، هو النموذج الكامل للتنظيم البشري الصلب غير القابل للتصور الفكري، اللاتجريبي، اللاختباري، اللامرن. ويبدو أن مهمة المصنع هي تنفيذ خطط ونماذج — هي النوتة الموسيقية للإنتاج — وتحويلها إلى عمليات صارمة لخط التجميع. فهل ثمة مصنع يقبل الارتجال؟ مصنع يخلق الموسيقى حسب الطلب عبر الاتصال المباشر؟ موسيقى الجاز؟ هذا أمر مرعب ولا يصدق.

ويبدو أيضا أن فكرة المصنع تتناقض مع عملية الإبداع: عملية تكون عدم المعرفة فيها هي التي تحدد نقطة البداية. وعدم المعرفة واقع أساسي في الإبداع، على نحو ما تشهد به أصوات عديدة. يقول والتر باركيز من شركة دريم ووركس: "إننا نصنع كل شيء أثناء سيرنا". ويقول ويل بيب من شركة "فيريفون": "إن

الشركة " كانت دائما تجربة فى الأساليب الجديدة لممارسة الأعمال ". ويذكر كارول بيترز، الذى قام بتصميم نظام " اندى " للكمبيوتر لشركة " سيليكون جرافيكس " والمدير التنفيذي لشركة " دافينشى تايم آند سبيس " لصناعة برامج الكمبيوتر: " لا يوجد هنا شخص واحد قام بذلك فى أى وقت سابق: ونحن نحاول أن نحدد لأنفسنا دورا عمليا لم يسبق أن قام به شخص آخر، من أجل منتج لم يسبق لنا أو لأى أحد غيرنا أن أنتجه، فى صناعة مازالت تسعى لأن تستخرج شهادة ميلاد لنفسها ". ويؤيده فى ذلك فريد برتينو من شركة " هيل هوليداي " للإعلان ومقرها بوسطن، فيقول: " ليست هناك طرق ممهدة ومرصوفة، بل عليك أن تشق طريقك بنفسك - على استعداد لأن تحمل فكرتك ولا تسمح لأحد أن يقف فى طريقك ".

ومن أكثر الأشخاص المؤهلين للحديث عن الأعمال باعتبارها اكتشافا، لويس روزيتو. فقد أنشأ روزيتو مجلة " ويرد " التى لم تجد تمويلا فى البداية ثم أصبحت واحدة من أسرع المجلات نموا فى التاريخ. ويردد روزيتو ذلك الحديث عن الاكتشاف فيقول: " إننا مشغولون بالاستكشاف، بالاكتشاف ... فنحن مثل لويس وكلاارك خرجنا لنكتشف كل ما تعنيه عملية " شراء لويزيانا ". فهم لم يخترعوا غرب المسيسيبي فى أمريكا، وإنما كانوا يسعون إلى اكتشاف أبعاده، وتضاريسه، والكائنات التى تعيش فيه، وما يستطيع البقاء فى مناخه وطبيعته، والأخطار الكامنة، وما إلى ذلك ". وهذا، بالنسبة لروزيتو، يؤدي إلى حالة عقلية خاصة. " فما يجب أن تكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بالأرض التى تتحرك عليها. يجب أن تكون قادرا على الاستفادة بالمناخ والتضاريس، وبالتالي تعرف متى ينبغى أن تترك مياه النهر تحملك فى تيارها ومتى يجب أن تجتاز ذلك

النهر بالعرض. يجب أن تكون حركة قدميك رشيقة وعقلك منفتحاً على الإمكانات الجديدة. ولما كان الأمر جديداً تماماً فأنت لا تعرف ماذا ستكتشف هناك من الكائنات المفترسة والكائنات المنافسة. أنت لا تعرف شيئاً عن عملية المطاردة الجارية وراءك إلى أن تصل إليك، أو تتجاوزك، أو تأتي إليك من اتجاه مختلف."

إن روزيتو يصف نقیض المصنع التقليدي. ومع ذلك لا غنى لنا عن الاحتفاظ بالصورة " الجامدة " للمصنع إلى جانب الصورة " المرنة " للموسيقى. يجب أن نحتفظ بها ليس فقط لأن هناك شيئاً مرضياً في التزاوج بين الأضداد - الملموس وغير الملموس، الفن والانضباط، النغمي والنشاز، الحلو والمر، الصلب والهش - ولكن أيضاً لأنه في سياق الأعمال، تعمل هذه الأضداد معاً، أو أنها لا تعمل على الإطلاق. وعلينا أن نملك الأفكار الإبداعية والقيمة التي تمثلها. وعلينا، لكل الأسباب العملية - أسباب القياس، والانضباط، والتخطيط الواعي، والكفاءة في استخدام موارد محدودة، وتراث الحجم، وتقسيم المسؤولية - علينا (مع ذلك) أن ننشئ مصانع. ولكننا بحاجة لأن نغير محور الاهتمام بها من الإنتاج الكبير إلى الإبداع المتصل. ولن تكون أجهزة هذا المصنع هي الآلات المادية بقدر ما هي العقلية، عقلية إدارية تتمثل في العلاقات وفي مناخ تنظيمي جديد. مرة أخرى، إنه التوازن، إنه مسألة تحتاج إلى خطوتين. فالفن الموسيقي وحده - النقي، والارتجال التلقائي - لا يكفي. بمعنى أنه يجب عدم تمزيق السجلات. فهناك، في نهاية الأمر، ما يسمى " بيزنس " الموسيقي.

وفي كل صفحات هذا الكتاب رأينا مصانع الأفكار في حركتها. وفي المستقبل فإني أرى المزيد من هذه الشركات تتنافس في

الإنتاج إحداهما مع الأخرى فى كل الصناعات، وفى كل المناطق، وفى كل بلدان العالم. والواقع أن كل الشركات ستنتظر إلى نفسها، بدرجة أكثر أو أقل، باعتبارها مصنعا للأفكار. وبعضها سيصنع موسيقى أكثر مما تصنعه الأسطوانات: أصوات بدون أصداء فى الأسواق. ولكنها جميعا ستعيش، وتعمل، وتنجح وفقا لمبدأ الاعتماد المتبادل: الأفكار تعتمد على المنتجات الناجحة، ونجاح المنتجات يعتمد على الأفكار، وكلاهما يعتمد على الإدارة المتسمة بالكفاءة للقدرة الإبداعية. ولن تنحصر المنافسة فى استبعاد الرجل الآخر بل تشمل استغلال أحد جوانب الاعتماد المتبادل - أن يكون المرء جزءا من كل إيكولوجى.

كما أن إدارة الإبداع تتطلب إجادة مهارات معينة. وأثناء رحلاتى، التقيت بممارسين أكفاء للإبداع، أشخاص استخدموا مجموعة فريدة من الاتصالات ليجمعوا أطراف شىء جديد، أشخاص كانوا قادرين على توحيد المكونات عند مستوى أعلى، وعلى رؤية الأشياء بقدر أكبر من الوضوح، ودفع الأشياء إلى الحدوث بكفاءة وسهولة تبدو للممارسين العاديين أشبه بالمعجزة. وهذا المستوى من الإجادة شبيه بما يملكه رؤساء طائفة "الزن" البوذية الذين تغدو خناجرهم أكثر حدة مع كل ضربة. وفى اعتقادى أنه عند إدارة عملية الإبداع يكون هناك فارق حقيقى بين الكفاءة والإجادة.

ولنعد إلى موسيقى الجاز. إن عازف الجاز المبتدئ يجمع شذرات من المعرفة ويقلد العزف الفردى للمرتجلين البارعين. ولا يبدأ الموسيقار "فى عزف ما يسمعه" إلا بعد وقت طويل. وهناك فارق حقيقى بين عزف النوتة والعزف السماعى. وتشمل

المهارات أيضا السعى وراء البساطة والوضوح. يتحدث بيل ليفانز عن أهمية عزف أشياء بسيطة وصادقة، وأن هذه العملية تحتاج إلى عزف نفقات أقل. وعلى حد قوله، فإن المبتدئين: " يحاولون التقريب، ولكن بطريقة غامضة. فهم يعملون الأشياء بطريقة عامة للغاية فلا يستطيعون أن يبنوا فوقها. وإذا بنوا على ذلك فإنهم يبنون فوق أشياء مضطربة وغامضة، ولا يستطيعون أن يتقدموا ... والأفضل أن يعمل المرء شيئا بسيطا وحقيقيا ... شيئا تستطيع أن تبني فوقه لأنك تعرف ماذا تعمل ".

يضاف إلى ذلك، أن الإجابة تتعلق بالانتقال من الفهم المجرد الذهني إلى فهم يترسخ " في قرارة النفس "، بمعنى الاندماج في نظرة المرء إلى العالم. من السهل على عازف الجاز أن يصنع خطأ مرتجلا اعتمادا على المعرفة الفكرية النظرية. أما أن يعزف المرء ما يشعر به، يعزف من القلب، اعتمادا على نغمة محددة، وأن يجعلها تخرج نغمة جيدة، فهذا هو أصعب الفنون جميعا.

ومن الجوانب المهمة للإجابة، فهم الطابع متعدد الأوجه للكفاءة اللازمة. يقول لانس نوكوميرو من شركة " فيريفون " : " إذا أردت أن تصبح شركتك شركة كبيرة، فعليك أن تعمل كل شيء. فلا يكفي أن تكون مبدعا إذا لم تكن قادرا على التنفيذ. ولا يكفي أن تكون منفذا إذا كان كل ما تصنعه شيئا لا يحتاجه الناس. ولا يكفي أن تكون منفذا ومبدعا إذا لم تكن لديك الهياكل والثقافة اللازمة لتظل قائما لأمد طويل. عليك أن تعمل كل شيء هذه الأيام حتى تتمكن من البقاء. فالشركات العظيمة القائمة تعمل كل شيء بطريقة جيدة. فالناس أصبحوا بصورة متزايدة

يجيدون عمل شتى الأجزاء. وقد أصبح الضغط شديدا بالفعل ".
والإجادة تتعلق بكل جانب من جوانب اللعبة.

وإن فما هي عناصر الإجادة؟ فى الأساس، إدارة الإبداع مسألة تتعلق بمهارات العمليات إلى جانب العثور على مجموعة متنوعة من المجالات التى يمكن أن يتحقق فيها العمل المساند الجوهري. والمصانع التى أتصورها سوف تضم كل نوع يخطر على البال من قاعات الاستماع: من البدايات فى أكوخ الغابات، إلى جلسات الارتجال فى قاعات البروفات، إلى حفلات الأداء فى نوادى الجاز وقاعات الحفلات الموسيقية، إلى العمل الذى يجرى فى استوديوهات الصوت وغرف الاختبار لأرقى شركات التسجيلات. وستكون هذه الأماكن زاحزة بأشخاص يعرفون كيف يعزفون - وهم على أى حال أكثر مما تتخيل - وسيعرفون كيف يستمعون إلى أنفسهم وكيف يستمع كل منهم للآخر. وسيعرفون أيضا كيف يسهلون الاستماع. سوف يضعون أجهزة فى الأماكن التى تستطيع أن تلتقط أبسط همسات الألحان. ثم سيأخذون تلك الشذرات ويدفعون بها إلى الأماكن التطورية المناسبة، ويتيحون لها القدر المناسب من الوقت فى المجال والحجم المناسب من المجال فى الزمن.

وتتعلق الإجادة أيضا بالقدرة على الانتقال ليس فقط من الصفر إلى الواحد، أى إلى النتيجة الإبداعية، بل أيضا من الواحد إلى الصفر، أى العودة إلى ذهنية المبتدئ. إن عازفى الجاز العظام هم أناس متواضعون. وهم ليسوا مرتبطين بعملية الخلق أو منتجاتها. يصف ذلك بات ميثى عازف الجيتار الفذ بقوله: " من وقت لآخر، فإنك تعزف اللحن الصحيح، وذلك يجعل الأمر أكثر صعوبة. فالمستوى الذى تصل إليه يظل يرتفع ثم يرتفع ". وهذا تعبير

صادق عن الطبيعة التى لا تنتهى لعملية الإبداع: إنسها استكشاف
لا يكمل أبداً - رحلة لا تنتهى قط.

والارتجال الذى يجرى فى مصانع الأفكار هذه سيكون أقل فأقل
تقيداً بالزمان والمكان. وتصور قاعة الموسيقى التى أقيم بها أحد
مؤتمرات مؤسسة " تيد كونفرنسز " فى مدينة كوبي باليابان سنة
١٩٩٣. فهيربى هانكوك يعزف دويتو ثنائى مرتجل على المسرح
مع ماكوتو أوزونى ... الذى يجلس فى ستوديو للموسيقى فى طوكيو
على بعد بضعة مئات الأميال. ولنتأمل البومات دويتو فرانك سيناترا
التي سُجلت، فى معظم الأحيان، بدون أن يقابل السيد سيناترا فى أى
وقت زملاءه فى الدويتو. وفى أيامنا هذه ينطبق نفس الشيء على
الارتجال فى مجال الأعمال: وأكثر من أى وقت مضى أصبحت
لدينا الأدوات - فى صورة شبكات للكمبيوتر وتكنولوجيا طيعة -
التي تسمح بالارتجال حول الأفكار بدون مراعاة لقيود الزمان
والمكان. إننا نستطيع أن نحافظ على دفء الإبداع فى نفس الوقت
الذى تتسع فيه خياراتنا الإبداعية إلى أقصى حد.

وقد ذكرنا من قبل أن الحوار والحديث هو نوع من الارتجال.
والآن نتوسع فى هذه النقطة: الحديث هو الأداة التنظيمية التى يتم
من خلالها التعبير عن الإبداع وكذلك إدارته. قال لى مرة مايكل
جيوجهيجان من شركة ديبون: " إن الميزة التنافسية الرئيسية لأية
شركة هى من يسمح له بإجراء أية محادثات حول أى موضوعات
مع أى أشخاص وفى أى وقت ". وأحدث الأعمال تشكيلها
المباسة، والتسلسل الهرمى، والهيكل، والأنظمة، أى بإيجاز
الموسيقى المدونة. ولذا فليس من المستغرب أن ينتهى الأمر بكثير
من المنظمات إلى أنها تتحدث مع نفسها بدلا من أن تمارس فن
الارتجال فى الحوار من أجل خلق شيء جديد.

وتستطيع الشركات أن تنظم الحديث تنظيماً أفضل بشكل مقصود. والامكان التي يرتادها المديرون هي فرص تقليدية لأنواع من الأحاديث تختلف عما يدور داخل المكاتب. وكثير من الطقوس التي تمارسها الشركات من تنظيم رحلات لركوب الزوارق أو لعب الجولف هي من أجل خلق فرص جديدة للمحادثات. وفي اليابان، أصبحت عادة أن يأخذ المرء رئيسه في العمل لقضاء أمسية عشاء، والإفراط في الشراب، والكلام بلا قيود، والمحادثات الصادقة، أصبحت من الأمور المألوفة.

ولكن يمكن أن يكون هناك مستوى أعلى في تصميم المحادثات العملية. وقد تحدث بيتر شوارتز، رئيس شركة "جلوبال بيزنس نت وورك" عن فن "الحديث الاستراتيجي" - أي جمع أشخاص ذوي وجهات نظر مختلفة ليتحدثوا عن المستقبل، وذلك شبيه بجمع عازفين في أوركسترا للجاز من أجل ارتجال أفكار جديدة. وهذا هو السبب في أن "جلوبال بيزنس نت وورك" تضم أعضاء قادمين من مجالات متباعدة مثل الفيزياء، وتصميم الكمبيوتر، والبيولوجيا العصبية، والشعر، وموسيقى الروك.

ويمكن لممارسة الحديث، كما رأينا، أن تؤدي إلى إعادة تصميم جذرية للتنظيم. ومن أمثلة ذلك الواضحة شركة "أونيكوم". فهي عندما ألغت الحدود والهياكل الوظيفية، أتاحت للأحاديث أن تجري عبر التخصصات العلمية المختلفة والحدود الوظيفية، وهي عملية استخدم كوليند في وصفها تعبيرات "منظمة الاسباحيتي" (حيث يرتبط كل واحد بكل واحد آخر) و "منظمة المهام المتعددة" (حيث يقوم كل فرد بعدد من المهام بغض النظر عن التخصص المهني). وتكون الأولوية للاتصالات الشفوية غير الرسمية على المنكرات المكتوبة، مع التشجيع الصريح للحديث كما ونوعاً. ومما يسر

الحديث أيضا التخطيط المفتوح لمكاتب " أوتيكون ". وهو وضع شبهه كوليند بـ " الوجود على خشبة المسرح ". وقد أدى التنظيم الذى وضعته " أوتيكون " للمشاريع إلى تشجيع المحادثات، التى زادت من كثافتها الطبيعية المؤقتة لأوضاع العمل فى كل مشروع. كما باتت الأحاديث ممكنة نتيجة لإخلاء المكان، موردا بأدق التفاصيل الهندسية المحددة مثل عرض السلام التى تربط بين الطوابق.

وكذلك تصبح الأحاديث ممكنة من خلال تيسير الوصول إلى المعلومات. فانت لا تستطيع أن تتكلم عما لا تعرفه. وباستثناءات قليلة للغاية، فإن كل المعلومات المتعلقة بأداء " أوتيكون " العمل وتنظيم المشاريع متاحة لكل العاملين عن طريق خط الاتصال المباشر. وذلك تطبيقا لنفس الخبرة التى شهدناها لدى " جلوبال بيزنس نت وورك ". وعلى حد تعبير بيتر شوارتز: " كل من فى الشركة يعرفون حجم رصيدنا فى البنك، وحجم الفواتير التى نصدرها، والمستحق لنا، والمستحق علينا، ومدى ربحيتنا ".

وقد سبق أن قلنا إن تكنولوجيا المعلومات هى أهم الأدوات فى أوركسترا الإبداع. وذلك يرجع إلى حد كبير إلى تأثيرها على الحديث. وقد لا يكون تعبير " تكنولوجيا المعلومات " هو التعبير المناسب فى هذا الصدد. وقد تقدم ألبرت بريساند، من مجموعة الخبراء فى تكنولوجيا المعلومات المسماة بشركة " بروميثيوس "، باقتراح تسمية " تكنولوجيا العلاقات " بدلا من " تكنولوجيا المعلومات "، باعتبار أن ذلك هو التعبير الصحيح لوصف الستراوج الجديد بين أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات. إن التعديلات المرنة فى الحدود التنظيمية، التى أصبحت ممكنة بواسطة التكنولوجيات الجديدة، هى جوهر التنظيم المرن فى المستقبل.

وهذه هي أهمية فضاء المعلومات. إنه يسمح بأن يدور الحديث متحررا من قيود الزمان والمكان. ففي نادى فضاء المعلومات القائم على المساواة، يستطيع أى شخص أن يتكلم مع أى شخص فى أى وقت وفى أى مكان (إذا كان كل منهما يعرف عنوان البريد الإلكتروني للآخر). ويتحول فضاء المعلومات إلى نظام حكم يقوم على أصحاب المواهب، حيث يصعد اللاعبون إلى مسرح تصورى ليأخذوا أدوارهم ويسمع فيه صوت كل منهم. والتكنولوجيا لن تقف محلك سر. ففضاء المعلومات باعتباره وسيطا للحديث سيؤتى أكله عندما تخلق أنظمة الاتصال المباشر المعتمدة على النصوص، وهى الأداة الرئيسية للاتصال عبر فضاء المعلومات اليوم، مكانها للاتصال متعدد الوسائط الذى نشهد لمحة منه " شبكة الإنترنت العالمية " عند استعدادها للتفجر على المسرح فى صورة خدمات لمؤتمرات الفيديو والبيانات متعددة الوسائط بصورة كاملة. ولنتخيل أنك تستطيع أن ترى زملاءك بدقة كاملة بالفيديو حينما يكونون فى أى مكان من العالم، وأن تتمكن من أن تتحدث معهم مستعينا بمجموعة متنوعة من أدوات الدعم مثل نقل المستندات وتبادل البيانات عبر المؤتمرات.

بل إن الحوار لا يحتاج لأن يكون مرتبطا بأشخاص معينين موجودين فى مكان وزمان معينين. فعندما تصبح رقميين، باستخدام تعبير نيكولاس نيجروبونتي، فإننا نستطيع الآن أن نواصل الحديث مع نواب رقميين للبشر. وبمرور الوقت، فإن هذه التكنولوجيا سوف توفر شركاء ذهنيين لتلاقح الأفكار بالطلب من أجل الجيل المقبل من الأفكار الجديدة والحوارات المفتوحة. وما البريد الصوتى التفاعلى ومنتجات تكنولوجيا الكلاء التى أصبحت الآن إنتاجا عابسا لشركات مثل " وايلد فاير " و " ايجننتس إنك " إلا إرثا صا بالمستقبل.

وفى الجوهر، فإن الحوارات تتيح لنا الخلق والإبداع، لأنها هى المكان الذى يتحقق فيه الاختلاف والتنوع. وهنا نستطيع أن نجد الطابع اللاخطى للقفزات الإبداعية للفكر، والقدرة على تحويل المعرفة من بيانات إلى رؤية، ومن رؤية إلى فكرة، ومن فكرة إلى قيمة. ودور القيادة هو جمع المواد الخام القيمة للاختلاف عن طريق توصيل الأشخاص الذين يتكلمون لغسات عاطفية مختلفة ببعضهم البعض، وذلك عادة من خلال ... الحديث.

وسوف يتركز اهتمام مصانع الأفكار، مثل غيرها من الأعمال، على الثقافة وتسجيل معتقداتها فى بيانات تعبر عن ثقافة الشركات. ولكن فى تلك البيانات ستكون هناك إشارة أكثر صراحة للإبداع، وبقدر من التفصيل أكبر كثيرا مما كان يحدث فى الماضى. وأصحاب الأعمال يقولون إنهم يحتاجون إلى أشخاص مجتدين ومبدعين. وهذا فى ذاته ليس له معنى. وفى المستقبل، سوف نبين مطالبنا من الإبداع بأبعاد محددة تبين الأسلوب المعرفى، ومجال العمل، والجزاء.

وسيكون هناك اختلاف هائل بين ثقافات مصانع الأفكار هذه، ولكنها ستتقاسم كلها أفكارا معينة. سيكون من بينها الافتقار إلى الموقف العاطفى من النظام الحالى. بل إن شهية التغيير، كمقابل للبقاء المستمر، ستكون هى شعار اليوم. يقول ريتشارد سول وورمان، مهندس المعلومات البارز وصاحب الأسلوب المتفرد فى هذا المجال: " هناك سؤال واحد له قيمة بين الأسئلة التى يمكن أن توجهها فى أى وقت: ماذا تفعل الآن إذا أتيحت لك أن تبدأ مرة أخرى؟ إن الحياة هى ما تفعله فى مقبل الأيام. هى دائما مقبل الأيام. التالى هو المهم. والتالى لا نستطيع أن نعمله مسبقا، ونحن جالسون هنا.

إن ما مضى قد انقضى. وكل ما نستطيع أن نعمله هو المستقبل. وأعظم المشاعر البشرية هي استباق المستقبل.

وفى مصانع الأفكار، سيعرف الناس أيضا ما يعرفونه وما لا يعرفونه. وسيحتفظون بتاريخ لمبادراتهم الإبداعية: من أين أتت، وما مدى ما لقيت من ترحيب (إن وجد) ومن انتقاد، وتقييم، ومساعدة، وعرقلة، وتحقيق للذات، أو وضع فى الإنتاج. وستكون "خريطة" موارد شركتهم الإبداعية مألوفة لهم كما كانت الخريطة التنظيمية مألوفة للأجيال السابقة من المديرين. ولن تكون خريطةهم هي الخريطة الوحيدة التى يرجعون إليها ويحدثون بياناتها: لأنهم سيعرفون خرائط منافسيهم أيضا.

وسوف يكون لمصنع الأفكار هذا مستقبلا ارتباطات قوية ونشطة ببيئته "الخارجية". وإدارة الإبداع هي إلى حد كبير إدارة للحدود: تقيم حوائط حامية حول المنتجات الهشة، وتفتح نوافذ وأبوابا خلال الجدران، وتزيل الجدران بالكامل. وربما تعود بعد ذلك إلى البدء من جديد. وهكذا ستكون هندسة المصنع — والغرف داخله — فى حالة إعادة تصميم مستمرة، كما لو كان لدى كل مدير نموذج أصلى لجهاز التصميم والإدارة بالاستعانة بالكمبيوتر الخاص به من أجل التصميم التنظيمى والإدارى، واستعداد قائم لاستعماله. وبهذه الطريقة تكون العملية الإبداعية موازية للمنتج الإبداعى. ويكون المؤقت هو القاعدة: والتدمير الخلاق هو القاعدة المتبعة.

إن مصنع الأفكار الذى أتصوره مكانا مثيرا، محمدا وحيويا، وليس ذلك فقط لأنه يموج بالأفكار الجديدة. فهو مثير أيضا لأن مهام الإدارة ستكون قد أصبحت مثيرة مثل مهمة الاختراع. فالاختراع نفسه سيصبح من مهام الإدارة. لكن سيكون من المطلوب من

المديرين، فوق ذلك، أن يلعبوا - وبكفاءة - دورا موازنا جديدا ومثيرا، هو تحقيق التوازن بين الانفتاح والغرض المحدد، بين الموهبة الفردية ودينامية الجماعة، بين الأمن والمخاطرة، بين اللعب الحر والأخذ فى الحساب. وسوف يعالج القادة هذه المفارقات آخذين بضبط النفس، وسيعالجون المفارقات بطريقة تسمح لهم بأن يوجهوا الأسئلة الصحيحة فى الوقت الصحيح. أى أنهم سيعرفون النغم التالى، وفقا لمقامات موسيقية مختلفة:

النغمة	النغمة المقابلة
الحرية	الانضباط
الانفتاح	تحديد الهدف
التعبير الفردى	سلامة الجماعة
الأمن	المخاطرة
ذهنية المبتدئ	الكفاءة المهنية
ممارسة اللعب	ممارسة الحساب
الشكل الحر	الشكل المحدد
العودة إلى الأساسيات	السير نحو المجهول
الخ	الخ

وإنى لأتذكر هنا وصايا جون هايدر فى كتابه "المبدأ الأول للإدارة" (The Tao of Management): " كل أنواع السلوك تؤدي إلى أضدادها. وعليك أن تتعلم رؤية الأشياء بطريقة عكسية، من الداخل إلى الخارج، ومن أعلى إلى أسفل ". أى بعبارة أخرى، التوصل إلى المسألة الصحيحة فى الوقت الصحيح. نحن نحتاج إلى مزيد من النظام فى بعض الأحيان، وقدرة أقل فى أحيان أخرى. نحتاج إلى المزيد من الكفاءة المهنية فى بعض الأحيان، ومزيد من

الميل للعب فى أحيان أخرى. نحتاج فى بعض الأحيان لأن نعود إلى ما نعرفه جيدا، وفى بعض الأحيان نحتاج إلى تحرير عقولنا بالكامل من المفاهيم المسبقة. وإثارة السؤال الصحيح فى الوقت الصحيح هى مهارة ميسر الإبداع، ومهارة المدير الناجح أيضا. نقول جانبى أكسيلرود، الموظفة رقم واحد فى شركة "لوتس ديفلوبمنت" : " إن عملية خلق الشركة كانت هى " فهم كيفية ممارسة الرقص. صدقونى إن هذا هو كل ما فى الأمر. فأنت تبدأ بتحريك أردافك فى هذا الاتجاه وكنتيك فى الاتجاه الآخر. واضبط نفسك مع الموسيقى، ودعها تحقق الباقي ". وإجادة هذه الرقصة تعنى التخلّى عن الارتباط بالاشياء الدائمة، وباليقين، ووضع كل شىء تحت السيطرة، والعزف من الموسيقى المدونة. وعندما تجيد الرقص لا تعود بحاجة إلى اتباع العلامات الموضوعية لحركة الأقدام على أرضية الغرفة.

وفى مصانع الأفكار المستقبلية هذه، أرى المديرين يخرجون من مكاتبهم القابعة فى الأركان ليصبحوا عوامل حفز للموارد الإبداعية لمنظمتهم. وأرى أجهزة الكمبيوتر الشخصى وخزانات كتب جواله تمر بلا مجهود من خلال الحوائط (المادية)، وترسم مسالك جديدة خلال الفضاء (التصورى). أرى شبكات من أجهزة الكمبيوتر المتصلة ببعضها تجوب العالم بحثا عن المعلومات، والفرص، وتسعى لاجتذاب الخارجيين عنها للدخول فى نطاقها. وهى تدفع مكان العمل فى نفس الوقت إلى الخضوع للخيالات الخصبة المتداخلة.

وأخيرا، أرى تقسيما متزايدا للعمل (الإبداعى) فى بيئة الأعمال العالمية. ومع ازدياد تكلفة ومخاطر البحث والتطوير، فإن عددا متزايدا من المؤسسات العملاقة للصناعة العالمية - سواء للسيارات أو المواد اللاصقة أو الأدوية - سوف تتخلّى عن الأشياء التى لم

تخترعها داخليا بسبب كبرياتها الإبداعية. وستزداد حساسية مديريها بالأشكال الخاصة بالمديرين من الإبداع. سيكونون خبراء فى التقييم، والتمويل، والتصنيع، والتسويق، والتوزيع، الخ. أما تصميم السلع والخدمات الجديدة، فسوف يعتمد بدرجة متزايدة على الوافدين، والمتعاقدين من الباطن، والحلفاء، أى المواهب الموجودة فى عالم الإنتاج المستقل.

ولكن ينبغى الحذر: إن عالم الأعمال المشحون بالحريات وضرورات الإبداع ليس ملجأ آمنا للسلام والهدوء. ولنتذكر شعار ريتشارد سول وورمان: " إن الحياة هى ما تفعله لاحقا ". وهذه الحياة تعدك بالإثارة، والفرص المتاحة، والمغامرة، والجدة، والمغزى المستمر، و (نأمل) التسامح الذى يأتى مع الفرصة الثانية (والثالثة والرابعة وربما بغير حدود). ولكن ليست هناك راحة فى هذه الحياة: ليس هناك تساهل فى مطالبها. وليست هناك سمعة طيبة دائمة كذلك، وإنما هناك جولة تصفيق من حين لآخر. وعلى العكس من ذلك، فإن وصف وورمان للحياة يذكرنى بالحكاية القديمة التى يروونها لكل وافد جديد على غرفة الأخبار: " هل ترى ذلك الرجل الجالس هناك؟ ". يقول أحد مدربي الوافد الجديد، وهو يشير إلى المحرر القديم فى منتصف القاعة المفتوحة: " إنه رئيسك، وفى كل يوم تذهب إليه وتقدم إليه الموضوع الذى كتبته. وفى كل يوم، ومهما يكسب من جودة موضوعك، ومهما يكن من جدارته بالفوز بجائزة بوليتزر، فإنه لن يقول لك غير جملة واحدة: حسنا، وماذا ستقدم لى بعد ذلك؟ ".

" الذى بعده من فضلك ! "، هذا ما تقوله الحياة دائما فى السوق التى يحركها الإبداع. وهذا هو الشرط للضرورة بغير كلام أيضا

فى جلسات الارتجال الحر. وينبغى ألا يتقدم للمشاركة ذو القلب الهيباب، والمطالب بالأمان، والمكتفى بالقليل، والمتباطئ أو المتسهل. فالآخرون جميعا سوف يتقدمون بطلباتهم بروح عالية وخيال واسع. غير أن مجالات الأعمال ليس لها خيار فى هذا الصدد. فالإطار الثقافى والتتظيمى الذى تأخذ به هو " الذى بعده من فضلك! "، وإلا فإنها ستخرج ببساطة من مجال الأعمال. إما الارتجال الحر أو الموت — القضية واضحة إلى هذا الحد.

إشارات

- من الضرورى الاحتفاظ بالصورة " الجامدة " القديمة للمصنع إلى جانب الصورة " المرنة " للموسيقى.
- فى المستقبل، سنعيش كلنا ونعمل وننجح وقفسا لمبدأ الاعتماد المتبادل: الأفكار تعتمد على المنتجات الناجحة، والمنتجات الناجحة تعتمد على الأفكار، وكلاهما يعتمد على الإدارة الفعالة للإبداع.
- ♦ لا يكفى أن تكون مبدعا إذا لم تكن قادرا على التنفيذ. ولا يكفى أن تقوم بالتنفيذ إذا كان ما تصنعه شيئا لا يريده الناس. ولا يكفى أن تكون قادرا على التنفيذ والإبداع إذا لم تتوافر لك الهياكل والثقافة التى تكفل لك البقاء فى الأمد الطويل.
- ♦ إن الإجابة تعنى القدرة على الانتقال، ليس فقط من الصفر إلى الواحد، أى إلى النتيجة الإبداعية، بل أيضا من واحد إلى صفر، أى العودة إلى عقل المبتدئ.
- ♦ إن عملية الإبداع هى استكشاف لا ينتهى قط — رحلة لا تنتهى أبدا.
- الأشياء المؤقتة هى القاعدة: التميز الخلاق هو شعار اليوم.

خاتمة

عدة الإبداع دليل لصباح يوم الاثنين

ها هي حقيبة بالمعدات اللازمة لمواجهة أسئلة يوم الاثنين (أول أيام الأسبوع) المألوفة بشأن الإبداع. وإننى أستطيع أن أتصور رجل أعمال مخلصا يقول: " كل هذا طيب ومعقول، هذا الحديث الكثير عن الإبداع. لقد قرأت كتاب "الارتجال الحسر". ولكن كيف سيساعدنى ذلك فى صباح يوم الاثنين؟ كيف سيغير الطريقة التى أدير بها عملى؟ ما الذى ينبغى أن أعمله أولا؟ ما خطئى للتنفيذ؟ " سيداتى وساداتى، لقد جئنا إلى لب الموضوع.

إن لدى كل منا نسخته الخاصة من السؤال المتعلق بصباح يوم الاثنين. كلنا نعرف أن الإلهامات المتألقة فى عطلة نهاية الأسبوع يجب أن تتفق مع الأحكام التنفيذية فى يوم العمل. والقدرة الإبداعية، كما قلنا مرارا وتكرارا، تتعلق بكل من إلهام الفن وقواعد الانضباط الصارمة، بأيام آخر الأسبوع وصباحات يوم الاثنين (أول الأسبوع). وهى موسيقى مثل الجاز، نذكىها بالمشاعر والإلهام، ولكنها تستمر من خلال الانضباط. وعازفو الجاز لا يكتبون بعزف أى شىء يخطر على بالهم. فالإبداع أيضا يجب أن يكون مدعوما، وموجها، ومسنودا بشكل ما، وممارسة، وطريقة — أى بعبارة أخرى بوقائع

ملموسة تحتاج إلى هيكل واهتمام بالتفاصيل. وهى تغدو لا شىء بدون إجراءات عملية.

وفى هذا الفصل أقدم دليلا، خطوة بعد خطوة، لانتضباط الإبداع. وسوف ننظر فى أسئلة صباح يوم الاثنين من وجهة نظر الأفراد، والمديرين، والقادة.

الأفراد

حدد الإشكالية الإبداعية. بالنسبة للأفراد، من هنا يبدأ العمل الإبداعى. والتحدى هو تشكيل إلهامك الإبداعى، تحويل رؤاك إلى أفكار تستطيع أن تستخدمها فى العمل. وهذا يصبح الإطار الذى تتم فى نطاقه العملية الإبداعية.

جرب ذلك. فالإبداع يأتى إلى العقل المستعد للاستقبال. أنت بحاجة إلى صفحة بيضاء من الورق العلقى. فالعقل الممتلئ بأفكار موجودة من قبل لن يكون فيه مكان كاف لأفكار جديدة. وذلك لا يحتاج إلى الذهاب إلى دير من أديرة طائفة "الزن". فكل ما يحتاجه بعض الناس هو بضع دقائق فى غرفة هادئة مظلمة. وآخرون يصفو ذهنهم بعد مشى نشيط، وبعضهم بعد القفز فى حمام السباحة، أو الاستماع للموسيقى لفترة قصيرة. وأيا كان الأسلوب الذى تختاره، فإنك كلما استخدمته زادت فاعليته.

نشط الخيال. الخيال شبيه بالعضلات: يزداد قسوة بالاستعمال. وليست هناك وسيلة لاستعماله أفضل من التطلع إلى المستقبل، ونقل ٢٥ سنة من الآن، كطريقة لدفع تفكيرك إلى ما وراء المجال الذى تعرفه. ضع تصميمًا لسيارة "فورد تورس" لسنة ٢٠٢٠. ارسم خط الأفق لجزيرة مانهاتن فى سنة ٢٠٣٠. تخيل سلالة جديدة من

الخمول. وتجاهل كل حدود الموارد والعلم والمنطق، وابتدع خمسة منتجات تخرج عن المألوف.. ادفع تفكيرك إلى المجهول لفتح زناد الرؤى وإطلاق العنان للأفكار.

اطلق العنان لرغباتك. إن اختيار اللغة المناسبة يمكن أن يؤدي إلى انطلاق الأحلام. وأنت عندما تقول "إنى أريد"، فإنك تركز اهتمامك على ما ترغب فيه، أو ما تقدره، أو ما تأمل في أن يكون ممكناً، وليس بالضرورة أن يكون أمراً عملياً. فاختيار اللغة الصحيحة يمكن أن يفتح الباب أمام الإمكانيات. ورغباتك تعبئ مشاعرك. وأنت لن تحاول تحقيقها كلها (ولا ينبغي لك) ولكن لها أهمية حيوية في إطلاق إمكانياتك.

فكر بطريقة جديدة. ماذا يمكن أن يقول عن فكرتك واحد من أعضاء عصابات الموتوسيكلات؟ ماذا يكون رد فعل صبي عمره ١٢ سنة؟ انزل إلى الشارع واسأل للرجل الذي يبيع البضائع في محل البقالة.

اكسر روتين يومك. غير محيط عملك، وعادات عملك، والطريق الذى تسلكه إلى عملك، وجنولك الزمنى، والأشخاص الذين تتكلم معهم، والذين لا تتكلم معهم - أى شيء يهز إبطارك المرجعى المعتاد، ويبعد ذهنك عن عاداته المألوفة. ألا تقرأ غير كتب الأعمال؟ إذا كنت كذلك فابحث عن رواية. هل تقرأ "تقارير المستهلكين"؟ إن فاقرا "الجنود المرتزقة".

اعثر على ملجأك (كوخ الغابة) الخاص. كما أن للفنان الاستوديو الخاص به، فإنك تحتاج إلى ملجأ خاص، إلى مكان ينشط عملياتك الإبداعية، ويكون خالياً من الالتزامات. بعض الأشخاص يفضلون غرفة ساكنة بعيداً عن ضجيج الحياة. وآخرون يحبون أن

يكونوا فى خضم السيرك البشرى. وقد ألفت أساطير عن إطلاق (مقاهى) باريس للإلهام. وغرف الفنادق أماكن معروفة يلجأ إليها الكتاب فى حالة إصابتهم بمخاض الإبداع. وأنا أكتب هذه الكلمات مثلاً فى غرفة بفندق فى أمستردام. وصديقى داني هيليس لم يستكمل بحثه عن أجهزة الكمبيوتر المتوازية بأعداد ضخمة إلا عندما أغلق على نفسه الباب فى غرفة بفندق ديزنى وورلد إلى حين إتمام المهمة. وتدفق الأفكار الجديدة هو أهم شيء - وأكثر الأشياء تعرضاً للمخاطر - فى الرحلة الإبداعية. وعندما يبدأ هذا التدفق ينبغي عدم السماح لشيء بأن يقف فى سبيله. قال أينشتاين إنه حصل على أفضل أفكاره أثناء وقوفه فى الحمام تحت الدش. وعندما تجد "الدش" الخاص بك لا تخرج من تحته (فإذا أصابك الماء ببعض الضرر سيكون ذلك ثمناً ضئيلاً تدفعه مقابلًا للذهب الإبداعى).

توقع أن تكون مبدعاً. إن الرياضيين الذين يقتربون من خط البداية مع تصورهم للفوز يكونون أكثر احتمالاً لتحقيق النجاح عن الذين يشكون فى قدرتهم.

تتبع العملية. الإبداع عمل غير ملموس. ولمساعدته، ينبغي أن تجعله ملموساً. إذ يقوم ريتشارد برانسون من شركة "فيرجن جروب" بتكوين ما يعن له من أفكار فى نوبته التى لا تقارقه. ومجرد الكلام عن التحدى الإبداعى الذى يولجحك يمكن أن يساعد فى جعله أقرب إلى الواقع. ابحث عن شخص يكون شاهداً على مبادراتك الإبداعية. وحاول أن تعطى كلا منها اسماً.

المديرون

اعرف نورك. الخطوة الأولى لمدير القدرة الإبداعية هى أن تعرف ما هى مهمتك. إنها ليست الإدارة التفصيلية للعمليات

الإبداعية والأشخاص المبدعين. وهى ليست إعطاء الأوامر وممارسة السيطرة. إنها إقرار الحدود وتحديد المشاكل. وإذا عدنا للتشبيه بموسيقى الجاز، فهذا يعنى النقاط النغمة، ومقاماتها الموسيقية، وإيقاعها، ثم تحديد الخطة - متى تبدأ ومتى تنتهى. وبعد ذلك، هناك الترتيب - تصور ذلك التجميع للألات الذى ينتج أحسن صوت - ومراعاة الانتقاء بدقة لمن يكون عليه الدور فى العزف. كما أن المدير يساعد فى خلق هوية للفريق. إن فرق الموسيقى العظيمة، لها أسماء، وشارات، وماركات تجارية تعرف بها. وهذا شأن كل الفرق العظيمة.

كن حاميا للعاملين معك. إن فريقك هو ابنك. دافع عنه بشراسة. وإطلاق حكم مبكر أو مبسر يمثل تهديدا لصحة وليدك. دافع بحرارة عن التفاعل الحر، المفتوح والمدهش وغير المعتاد. اجعله آمنا. وقد وصف زميل فى مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال - حيث يعرض طلاب الدراسات العليا أفكارهم فى مواجهة ما يقرب من مئة من أقرانهم - ذلك بقوله: " إن مهمتنا هنا أن نجعل تلاميذنا شجعانا ".

استخدم الإيماءات المسرحية. إن الإيماءة المثيرة أو الواضحة يمكن أن تخلق العقل الجمعى أو تزوده بشحنة قوية، سواء كانت تلك الإيماءة بالانتقال إلى موقع جديد، أو القيام بعمل جديد، أو بعث توقعات جديدة، أو عبارة بلاغية أو تجميع الأشخاص بطريقة جديدة. أرسل فريقك إلى الكوخ فى الغابة. أو إلى الصف الأول فى مدرسة السباق.

اكتسب " منطقة ساخنة " للإبداع. إن فريقك يحتاج إلى بيئة مادية تجمع بين الأمن والحفز. ويجب أيضا أن تكون انعكاسا

لنفضيلاتهم من حيث الجانب الشكلى، أى مكان إجراء البروفات فى مقابل القاعة الرسمية للعزف. اسأل أعضاء الفريق عما يفضلونه — غرفة صغيرة لم طباقا متسعا يجرى فيه الهواء؟ أريكة مريحة أم مقعدا مستقيما الظهر؟ طبقا عليه ساندويشات أم غداء كاملا بعجائن اللازانيا؟ أحدث تكنولوجيا الكمبيوتر أم الاكتفاء بالورق والقلم الرصاص؟ إن هدفك هو خلق مكان يستطيع فيه فريقك أن يحقق أقصى إمكانياته. ليست هناك قواعد، وإنما هناك نتائج. لا تحاول أن تفرض، بل استمع واستجب.

خلق ثقافات فرعية. إنك تريد أن يكتسب فريقك شعورا قويا بالهوية والوحدة. والشارات والعلامات التجارية المسجلة تساعد فى هذا السبيل، كما يساعد وضع عبارة مجازية قوية تبين التحدى الذى يواجهه الفريق. اللغة، والأعمال الرمزية، والأحداث التى يجرى اختيار توقيتها، وخلق التوقعات المناسبة، كلها عناصر من الثقافة الفرعية. تساعد فريقك من خلال الأحداث التى تعزز الارتباط، وقدر نجاحاتهم، وساندهم عندما تنتهى جهودهم بالفشل.

عليك بإجادة فن الحديث. إن الحديث — أى الاتصال الشخصى — من أهم أدوات المدير. فهو يضع كل شئ على المستوى الإنسانى، وهو بالتحديد المستوى الذى يوجد فيه الإبداع. ويمكن أن يقال إن الإدارة تتم من خلال الحديث. الحديث هو الوسيلة لبيان الحدود، والتكليف بالمهام، ورصد التقدم، وإقرار التوقعات، وتوجيه الأسئلة الجيدة، وتقديم المدخلات. ويمكن إطلاق قدر هائل من الإبداع من خلال الحديث البارع. احرص على إجادة فن الكلام الإيجابى: وليس هناك ما يغلق الباب أمام الإبداع أسرع من النغمة السلبية لو إصدار الأحكام على الأشخاص. وحتى إذا كرهت إحدى

الأفكار فعليك أن تحترمها وتحترم الشخص الذى قدمها. وعليك أن تجد وسائل لتقديم النقد أو التغذية المرتدة بطريقة تدفع إلى تفكير جديد. وأخيرا يجب أن تجد لغة الإبداع المناسبة بالذات للعمل الذى يقوم به فريقك.

اجعل الزمن حليفا لك. وفق بين جداول المواعيد، والترتيبات الزمنية، والمواعيد النهائية، حتى بين المبدعين الذين ربما ينظرون إلى الوقت – وينفرون من دقائق الساعة – نظرة تختلف اختلافا تاما عن بقية أفراد منظمتك.

ارسم الحدود. إن الأشخاص غير العاديين يحتاجون غالبا إلى حدود غير عادية. ولا تخش استخدام الحزم. وبالرغم من أن الفرق الإبداعية قد تجفل وتتذمر، فهي لابد أن تعرف أن هناك حدودا للحرية.

ارسم خريطة للقدرات الإبداعية. حدد بدقة أكواخ الغابات والنقاط الساخنة. وما مدى انطباق هذه الخريطة على الهيكل التنظيمي، وتوصيف الوظائف، والعناصر الشكلية الأخرى؟ استخدم هذه المعلومات كدليل لخلق نقاط ساخنة جديدة. واحصل على مدخلات من الخبراء.

اخلق أماكن تزدهر فيها القدرة الإبداعية. عليك أن توفر زوايا معزولة بقدر كاف عن الأعمال اليومية. وإذا كان العزل أقل مما ينبغي فسيشعر الناس بالكبت، والانشغال عن الأمور الجوهرية، وعدم الفاعلية. وإذا كان العزل أكثر مما يجب، فقد ينطلق العمل الإبداعي (والتكاليف) خارج السيطرة. فالمكان مصدر أساسى للميزة التنافسية: فالزوايا المناسبة تملك البيئة التى تحرك الموهبة. ومن الأسئلة المهمة فى هذا الصدد:

♦ ما الفلسفة التصميمية وراء الزوايا الإبداعية؟ وما مبادئ التصميم الحديثة التى تستطيع استخدامها؟

♦ هل تلك الزوايا المنعزلة ملائمة الآن لمطالب الأشخاص المبدعين فى الشركة والأشخاص الذين تأمل فى أن تجتنبهم؟

♦ كيف تعرف ذلك؟

♦ إلى أى مدى تكون هذه الزوايا المنعزلة انعكاسا لقيمك، وللأولوية التى تمنحها للإبداع فى شركتك؟

انشيء "موقعا ساخنا" - ثم قم بحمايته. فالأمر يتطلب وقتا. وقدرا من الحظ لخلق مكان تجرى فيه الأمور حقا. فعندما تعثر عليه، ارسم الحدود، وقيد فرصة الدخول إليه، وشجع على وجود شعور بثقافة فرعية. واحرص على احتواء الطاقة حتى يمكن أن يحدث الاحتراق الداخلى.

انشيء عوازل للنشاط الإبداعى. حدد المناطق المحمية للعمل الإبداعى. ورغم أن تصميم مكان العمل فى شركة "أوتيكون" هو التصميم المفتوح بلا حوائط، فإن الشركة تحتفظ بـ أماكن خاصة يستطيع الأفراد أن يستخدموها عندما يريدون أن ينفردوا بأنفسهم.

مارس فن إتاحة الفرصة للآخرين. ابحث عن الإبداع خارج جدران شركتك. إن شركة "سامسونج" الكورية العملاقة تبعث بعض أفرادها إلى "بالو ألتو" بكاليفورنيا ليقوموا بأعمال لشركة "إيديو" للتصميمات. وهم ينشئون لأنفسهم مقرا ويشرعون فى العمل لتعلم الإبداع. وهذا يهئ مؤثلا يمكن داخله انتظار فى الأفكار الجديدة والمختلف عليها خارج نطاق المجرى الرئيسى لتوجهات الشركة.

أعلن بقوة عن قدرتك الإبداعية. إن الإبداع سلاح تنافسى قسوى،
وينبغى أن تعمل على أن تعرف السوق، ومنظمتك، والعالم كله أنك
تمتلك هذه القدرة.

اضرب أمثلة ملموسة. اجعل الرسائل المتعلقة بالإبداع محددة
للغاية، ووصفية، وتفصيلية. فهى إذا لم تفهم، فإن يستطيع أحد أن
يستفيد منها.

اعمل من القاعدة إلى القمة. إن زيادة الارتباطات بين المستويات
فى الشركة أمر ضرورى فى شركة تسعى للإبداع. وينبغى أن
يتحول التسلسل الهرمى إلى شبكة، وتحول المنظمة إلى منصة
عرض للإبداع. وتستطيع الأنظمة المعلوماتية للاتصال المباشر التى
يمكن للجميع الدخول إليها أو البريد الإلكتروني الصوتى أن تكون
أداة للتواصل تتجاهل التسلسل الهرمى التقليدى. ولكن هناك حلولا
من التكنولوجيا المنخفضة أيضا، تتويجات على صندوق الاقتراحات
التقليدى. فى الأيام السابقة، كان لدى شركة "لوتس ديفلوبمنت"
نظام غير رسمى يسمى "حديقة العنب". إذ كانت صناديق جمع
الاقتراحات موزعة بطريقة استراتيجية فى كل أنحاء الشركة،
وكان من حق أى شخص أن يكتب "عقودا" لأى شخص آخر
عن أى موضوع. وكان المديرون يقيسون الاستجابة
للمبادرات الجديدة بعدد ما يتلقونه من "عناقيد". وكان ذلك
اعترافا بأهمية الثقافة غير الرسمية فى إيجاد مناخ للإبداع،
وأهمية الوصل بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى.

القادة

قم بمراجعة القدرة الإبداعية. فسؤال صباح يوم الاثنين (أول أيام
الأسبوع) يلقى بنقله أساسا على قادة المنظمة. وقد صاغها أحد

أصدقائي من المديرين المسؤولين هكذا: " فى دوائر أعمالنا، علينا أن نتعامل مع سنة كل أيامها من أيام الاثنين ". وإجراء مراجعة للقدرة الإبداعية هو الخطوة الأولى: فهي توضح طبيعة قدراتك الإبداعية وحجمها. وتحتاج القدرة الإبداعية إلى فحص باعتبارها نظاما ، لا باعتبارها مبادرات منفصلة. والغرض هو فهم الكيفية التى تتوافق بها المتغيرات المختلفة فيما بينها. وعندما تجرى المراجعة بطريقة سليمة، فإنها يمكن أن تؤدي إلى ثورة كاملة فى النظر إلى القدرة الإبداعية ووضع خطة عمل لتنفيذها. ويجب أن يكون ذلك جهدا تعاونيا، لأن جزءا من مهمة المراجعة هو رفع الوعي. وقائمة الأسئلة التالية تساعدك على البدء فى ذلك. أخرج قلمك الرصاص:

♦ ما مدى كفاءتنا فى إدارة القدرة الإبداعية؟ ضع تقديرا لشخصك على نطاق من الأحسن ... إلى الأسوأ.

♦ متى كانت آخر مرة نجحت فيها شركتك فى تحقيق عملية إبداع فذة؟

♦ ماذا يدفعك إلى تصور أنك يمكن أن تحقق ذلك مرة أخرى؟

♦ ما القدرات المتوافرة لديك والتى يصعب تكرارها والتى تتيح لشركتك تحقيق الإبداع بصورة مستمرة وفعالة؟ وما القدرات التى تحتاجها؟

♦ متى كانت آخر مرة شعرت بالإثارة حقا إزاء فكرة؟ وماذا كانت تلك الفكرة؟

♦ متى كانت آخر مرة أجريت فيها مناقشة متعمقة عن استراتيجيات شركتك بشأن الإبداع ؟

♦ هل تجرى هذه المحادثات على أساس منتظم، أو على الأقل قريب من الانتظام؟

♦ ما الخطوات الملموسة التى تتخذها لتصبح شركتك أكثر الشركات إبداعا فى صناعتك، اليوم وفى المستقبل؟

وتماما كما أن للمراجعة المالية مقاييسها العسيرة الموضوعية، هناك أيضا مقاييس لمراجعة القدرة الإبداعية. فكل شركة هى مصنع للأفكار: رجالها، ورأسمالها، وبنيتها الأساسية تتلاقى لتعطى تدفقا مستمرا من الأفكار. والتعبير المجازى "مصانع الأفكار" يساعدنا على التفكير فى كيفية بناء وتنظيم العمليات الإبداعية. فالإبداع ليس "إنتاجا" بالمعنى التقليدى، ومصنع الأفكار ليس بالضرورة مكانا ملموسا. ومع ذلك فإن القدرة الإبداعية لكل شركة يمكن أن تقاس باستخدام عدد من المعايير الموضوعية، من بينها:

♦ قيمة الأصول فى مصنع أفكارك - قدراتك على توليد الإبداع.

♦ إنتاجية مصنع أفكارك - مثلا، عدد الأفكار التى يولدها، وعدد الأفكار التى تحولت إلى منتجات، ونسبة الدخل المكتسب من أفكار يقل عمرها عن خمس سنوات.

♦ الرصيد فى بنك أفكارك الجديدة، والعمل الجارى فى تدفق خلال خطوطك الإبداعية.

♦ الاستثمار الذى لديك الاستعداد لتقديمه لأفكارك وقدراتك الإبداعية: ما مدى استعدادك للإنفاق على خلق معرفة جديدة، وتشكيل تكنولوجيا معلومات تدعم التعاون الإبداعى؟

♦ الأنظمة القائمة لديك لقياس الأداء الإبداعى.

- ♦ آخر إحصاء قمت به لأصول معرفتك وقدراتك على توليد المزيد. ومثلاً، ما المهارات المتوافرة لدى رجالك؟ وهل هي المهارات المناسبة؟ ماذا تفعل للمساعدة في تطوير مهارات جديدة؟
- ♦ المقاييس التي تستخدمها والطريقة التي تترجم بها إلى أسلوب للإدارة.

حدد عملية للمراجعة. قرر مدى تواتر ما تحتاج إليه لمراجعة قدرتك الإبداعية، ومن سيكون مسؤولاً عن إجرائها، ومن سيكون المستمعين لنتائجها، وما خططك لترجمة تلك النتائج إلى أعمال. حدد توافق الرأي فيما يتعلق بالقضايا ذات الصلة. واحصل على المساعدة من الخارج إذا احتجت إليها.

ضع تصميمًا لنظامك. إذا كشف الاستعراض عن جوانب نقص خطيرة، يكون عليك أن تصمم نظاماً يبعث الإبداع في منظمتك. ادرس ما صنعتته الشركات الأخرى. ومرة أخرى، احصل على المساعدة الخارجية إذا كنت بحاجة إليها. اطلب نطاقاً واسعاً من المدخلات ثم صمم نظاماً مناسباً لك.

تتبع المتغيرات. يتتبع ايف دوبريه من شركة "رينو" كمية الأفكار التي يولدها كل فريق لديه، باعتبار ذلك دليلاً إرشادياً على أداء ذلك الفريق. ما الأساليب التي تأخذ بها في المتابعة؟

مقياس الأداء. تحديد مقياس الأداء في الأداء الإبداعي أمر حاسم. وكسب السباق مع الإبداع ليس أمراً مطلقاً ولا يجري في فراغ، وإنما بما يمكن أن يسمى "الإبداع المناسب" - ما تفعله بالمقاييس إلى أداء المنافسين. هل تعرف الإجابة عن السؤالين التاليين؟ إذا كنت لا تعرف ، فلماذا؟

♦ ما حجم معرفتك بالقدرات الإبداعية لمنافسك؟

♦ أين تقف بالنسبة لمنافسك من حيث الوقت اللازم لتحويل الأفكار إلى منتجات نهائية، ومن حيث نوعية بينتك الإبداعية، ومن حيث معدل تآكل المبدعين الأساسيين لديك؟

افتح عينيك وأنتيك. أنشئ قدرة متابعة تجعلك على معرفة مستمرة بما يفعله منافسوك بشأن الإبداع.

اعمل عن طريق الشبكات. تكلم مع العملاء، والموردين، وخبراء الصناعة، وصحفيي دوائر الأعمال، سعياً للحصول على رؤى مختلفة لشركتك وللصناعة بأكملها. اذهب إلى المعارض التجارية. اقرأ النشرات الصناعية، وعلق عليها، وساهم فيها. واجعل ملف متابعتك مسائراً لآخر التطورات.

عليك بزيادة الوعي. فبدون الوعي يكون تحرك المنظمة طيراناً أعمى. أنت بحاجة إلى الصورة الكاملة حتى تتحرك في الاتجاه الصحيح. وذلك يعني السماح للمدخلات الجديدة بأن تخترق حدود شركتك، وتتحدى دفاعاتها المؤسسية وأحكامها المسبقة. إن الافتقار إلى هذا الوعي يؤدي إلى أسوأ أنواع قصر النظر: الذى يسفر عن سقوط المنظمة في المستقبل عاجزة عن رؤية ما ينتظرها من متاعب. ولا بد من تعزيز الوعي بصورة منهجية. وهو ينشأ عادة من الاختلاف الفكرى والمعرفى عندما يلتقى المزيج الصحيح من الأشخاص والموارد. ويجب على الإدارة أن تفهم مبادئ الضبط العملى الجيد. وهاهى بعض الأسئلة التى تستطيع أن توجهها:

♦ ما الآليات المحددة للوعي الموجودة بالفعل لدى شركتك والتى توفر المواد الخام المؤدية إلى أفكار جديدة؟ من المسؤول ؟ إلى أى مدى تتم إدارة الوعي باعتباره وظيفة عملية؟

♦ إلى أى مدى يملك العاملون معك مهارات العمليات اللازمة لتشجيع الأفكار الجديدة بدلا من تكرار الأفكار القديمة، أو لإعطاء الميزة الملازمة لفكرة معينة أسبقية على الملازمة السياسية؟

♦ كيف تعمل منظمتك على إيجاد ذهنية المبتدئ الذى يمكن أن يفضى إلى الأصالة، وليس مجرد تكرار أشياء معروفة مسبقا؟

انظر بنفسك. يجب أن يهبط القادة من البرج العاجى ليمارسوا مبدأ " الأمير والشحاذ ": التجول متخفيا فى رحلة استكشافية لرؤية كيفية سير الأعمال على الطبيعة.

اشترى الوعى. استأجر شركة — مثل " فور ذا فيوتشر " أو شبكة " جلوبال بيزنس نت وورك " — التى تتطلع إلى الأفق وتعود إليك بأفكار طازجة عن بيئتك التنافسية.

عش مع الزبائن. فى عصر شبكات الاتصال المباشر، يمكن إعادة صياغة العمليات بمرونة لتوفير صلة حميمة لم يسبق لها مثيل مع الزبائن. تعيش شركة " بروكتر أند جامبل " مع شركة " وال مارت " من خلال استراتيجية " تبادل البيانات الإلكترونية " التى تتبعها. وتقوم شركة " فيريفون " بوضع رجالها مباشرة فى بيئة زبائنهم. وهى لا تكسب فقط مطابقة المنتجات لاحتياجات الزبائن وتحقيق المروعة، بل تكسب أيضا جودة المعلومات وكميتها المستفادة.

عليك بزيادة كمية المعلومات. فعندما تولى لو جرستتر مسؤولية شركة " أى بى إم "، أمر بالاشتراك فى ٥٠ ألف نسخة من مجلة " ويرد " — حتى يكون مديروه على معرفة بالثقافة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات.

احصل على وجهات نظر جديدة. إن المخلات من وجهات نظر مختلفة يجب ألا تأتي فقط من مجلس الإدارة، بل أيضا من المستشارين ونطاق واسع من "أصدقاء الشركة".

ضع خريطة للعمليات. إن وضع خريطة للعملية يمكن أن يؤدي إلى فهم أفضل للموقع الذي يتحقق فيه الإبداع حقاً، وما ينشطه، وكيف يتطور. ووضع الخرائط مفيد لأن الرؤى كثيراً ما تختلف بشأن كيفية عمل الأشياء في المنظمة. وقد يحصل القائد على وجهة النظر الرسمية بينما تكون الثقافة غير الرسمية للشركة هي التي تعرف في الواقع أين توجد نقاط الاختناق. وهذا شبيه بمحاولة العثور على أكثر أندية الجاز حيوية في مدينة جديدة. فأنت لا تتجه لهذا الغرض إلى مكتب السياحة، بل تتابع بدلا من ذلك أسماء العازفين ومالكي أندية الجاز الشهيرة في المدن الأخرى. ومن الأسئلة المفيدة في إعداد الخرائط :

♦ كيف يعمل مصنع الأفكار الخاص بك؟ ما هيكله؟ ما الذي يبطئ إنتاجه؟ وما الذي يسرع به؟

♦ أين تبدأ الأفكار؟ من الذي يتقدم لتحديد مسألة إبداعية؟ كيف تتطور الأفكار من تبادل عاصف للأفكار إلى مشروعات معترف بها رسمياً ويخصص لها التمويل اللازم؟ وبلغة هوليود: من الذي يحول الضوء الأحمر إلى أصفر ثم إلى "أخضر متقطع" ثم أخيرا إلى أخضر؟ من هم حراس الأبواب؟ هل هم مناسبون أم معرقلون، بيروقراطيون أم يعتمدون على تقديرهم الخاص؟

♦ ما قدر العملية التي تجري "خارج الصندوق" وتتطوى على تعاون، وخاصة بين الأشخاص غير المرتبطين بالخريطة

التنظيمية الرسمية، والذين لديهم وظائف مختلفة بصورة جذرية،
أو لديهم تخصصات أو مهارات أو وجهات نظر مختلفة؟

ارسم خريطة لمنظمتك تبين قدراتها، الإبداعية. أين توجد أكواخ
الغابة؟ ونوادى الجاز؟ أين تولد الأفكار الجديدة؟ وما مدى تطابق
هذه الخريطة مع الخريطة التنظيمية، وتوصيف الوظائف، وغير
ذلك من العناصر الرسمية؟ ما النقاط الساخنة " الحقيقية " التى
يفضلها خبراء الإبداع؟ اجعل من إعداد الخريطة عملاً تعاونياً.

ارسم خريطة لمنظمتك من حيث " الفضاءات " التصورية التى
يجرى فيها العمل الإبداعى والتعاون، وذلك يشمل - ولكنه
لا يقتصر بأى حال على - شبكة الكمبيوتر، والعمل الجماعى،
وإنظمة عرض المعرفة، ونظم الاتصال المباشر، وتكنولوجيا
مؤتمرات الفيديو، الخ. فأى قدر من المكان الإبداعى لديك يمكن أن
يتحول إلى " فضاء " إبداعى؟

انظر فى تيسير خروج طفلك الإبداعى. وهذا يعنى إعطاء
جزء من شركتك استقلالاً جغرافياً. إنك تريد أن تجعلها تشعر
أنها محدثة النعمة، أن تحب ثقافة " المسقف الذى يتسرب منه الماء "
التي كانت قائمة فى مبيعة الصبا. فأنت بحاجة لأن تجعل هذا
الجزء يشعر بأنه فى بداية عمله. وعلى سبيل المثال، فإن شركة
" إيريس "، وهى الشركة التى يقودها راي أوزى، الذى طور شوكية
" لوتس نوتس "، كانت ولداً لشركة " لوتس ". وبالرغم من
أنها أدمجت بعد ذلك وأعادت " لوتس " شرائها، فإنها مازالت
تحتفظ بوضع مستقل، وهى منعزلة جغرافياً عن بقية الشركة.

أنشئ غرفة مركزية للارتجال الحر. قامت الشركة
الاستشارية " كاب جيمبني " بتكليف مجموعة " آرت تكنولوجي

جروب"، وهى شركة تصميمات مقرها فى بوسطون، بإنشاء غرفة محملة بوسائل التكنولوجيا مهمتها تيسير إدارة المشاريع، والتعاون، وخلق معرفة جديدة.

بمر حوائط التنظيم الشكلى. وهل توجد طريقة أفضل من ذلك تكون رمزا للتدفق الحر للأفكار الإبداعية والتمكين منه؟ إن شركة "أوتيكون" هى النموذج فى هذا الصدد.

اغرس الإيمان. فالقدرة الإبداعية يجب أن يساندها الإيمان على جميع مستويات المنظمة. وعلى القادة أن يجعلوا الإبداع جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة. وتوضح الأسئلة المرتبطة باختبارات مدى استقرار ثقافة الإبداع:

- ♦ الارتباط بين الإبداع والاستراتيجية والأنظمة الإدارية.
- ♦ مساندة المواقف الإيجابية من الأفكار وتوليدها فى نفس الوقت الذى تحقق فيه التوازن مع ضرورات الأعمال.
- ♦ التحديد الدقيق للأهداف والتطلعات، ونشرها بعد ذلك فى كل أنحاء المنظمة مع الإيمان بإمكان تحقيقها.
- ♦ أنها محددة تماما فيما يتعلق بالسلوك المرغوب. أى أن الثقافة الناجحة تجسد موقفا من الطبيعة البشرية إلى حد ما. فهى لا ترمى إلى تحديد مجموعة عامة للقواعد المتبعة فى إدارة العلاقات العامة مثل عبارات رتيبة "نحن نقدر الإبداع ونسعى لتعزيزه فى كل مجالات شركتنا".
- ♦ أن تكون مفهومة ومحفزة للهمم. ويمكن أخذها مأخذاً شخصياً، ولا تكون مجردة بطريقة مغالى فيها. ويمكن أن تولد مستوى نافعا من السعى إليها فى كل مستويات المنظمة.

- ♦ أن يتم نشرها (تسويقها) داخل المنظمة. فالشركة تستفيد من تلقين ثقافتها للعاملين لديها.
- ♦ أن توفر خطوطا إرشادية مرنة للسلوك، وألا تكون مقيدة للحرية. وألا تؤدي إلى الحد بصورة لا موجب لها من النظر في الأفكار الجديدة.
- ♦ إلى أى مدى تتصدى ثقافتك صراحة للحاجة إلى الإبداع ؟
- ♦ هل سلوكك يمثل انعكاسا للقيمة التي توليها للإبداع؟
- ♦ هل لدى شركتك لغة للإبداع محددة وذات مغزى؟
- ♦ هل تلقى ثقافتك مساندة من خلال الاحتفاظ بالموهب الإبداعية الأساسية أم تلقى مقاومة نتيجة ارتفاع معدل من يتركون الشركة من تلك الموهب؟
- ♦ هل توجد في منظمته مقاييس عملية للثقافة؟
- ♦ حدد عقيدة شركتك. هناك قيم معينة تبدو أساسية لمناخ الإبداع. وفيما يلي نموذج لمجموعة جوهرية منها:
- ♦ لا يجوز أن يكون هناك قيد على التجارب.
- ♦ إن الفضل بشرف جدير بالترسيم.
- ♦ أن الإبداع ثورة مستمرة.
- ♦ كل إنسان لديه قدرة إبداعية.
- ♦ ينبغي أن تلقى كل الأفكار الترحيب.
- ♦ أن إغلاق الباب قبل الألوان والإفراط في إصدار الأحكام من الخطايا القاتلة.

♦ الإبداع يتطلب التوازن بين الفن والانضباط.

صنع تحدياً للإبداع. مثل كوليد وشعاره، "فكر فيما لا يخطر على البال". يجب على قائد المنظمة أن يصوغ تحدياً معقولاً للإبداع، يضمن التوازن بين الحرية والانضباط، ويوحد أعضاء الفريق وراء الجهد الإبداعي، ويظهر التقمص الوجداني لصعوبات العملية الإبداعية.

ابحث عن الأفعال والأفكار الرمزية التي تعزز الثقافة. وكثير من الشركات تخلق مناصب رمزية. ومن الأمثلة على ذلك: كبير مسؤولي المعرفة (شركة "مونييتور")، إرهابي الشركة "إ.دي. اس"، كبير المحرضين "ويرد".

اخلق "هوية مسجلة" للإبداع. ابحث إمكانيات وضع شعار، أو رمز، وابتحث عن الفرص المتاحة لتحويل الإبداع إلى سلعة. اعثر على وسائل لجعل قيمة الإبداع قيمة ملموسة.

اخلق تعبيرات مجازية وأساطير لمنشأتك الإبداعية. إن الحكايات والأساطير المرتبطة بأية ثقافة تبلور مستوى أعمق من الفهم، وكثيراً ما تدعو إلى الحركة. عندما أراد أسلافنا أن ينقلوا جوهر ثقافتهم، لم يعطونا دليلاً للإجراءات. بل رويوا حكايات عن أبطالهم ونقلوا إلينا شيئاً نستطيع أن نفقده به. إن الاستعارة والمجاز هما أداة التغيير التنظيمي. والحكايات التي تستطيع أن تبلورها تؤدي إلى مستوى أعمق من الفهم والدفع إلى العمل.

شجع الهوية غير المألوفة. ففي باريس في أواخر القرن التاسع عشر، لم يتمكن كثير من الرسامين الانطباعيين أن يعرضوا أعمالهم، ولذا أنشأوا "صالون المرفوضين" - معرضاً للأعمال التي لم تقبل. وما بدأ كتحالف للساخطين سرعان ما تحول إلى

ثقافة فرعية معترف بها، لأن الأنواق سرعان ما استجابت لنوعية الرسوم. وفي نموذج معاصر، يصف نيكولاس نيجروبونتي "معمل وسائط الإعلام بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا" بأنه صالون المرفوضين، حيث يلتقي أصحاب الرؤى التكنولوجية، الذين لا يوجد لهم مكان واضح في المؤسسة الأكاديمية، ليخلقوا الجديد وغير المؤلف.

اربط بين الإبداع والاستراتيجية. اجعل الثقافة الإبداعية جزءاً لا يتجزأ من الصورة العامة. وتمسك بالإبداع على أعلى المستويات وفي الدوائر الداخلية للتنظيم والإدارة.

الأفراد. إذا كنت أدير لشركة كبيرة الحجم، فإن الأجندة البشرية هي التي ستكون مصدراً ليقظتي في الليل شاعراً بالقلق. فبدون المواهب المناسبة، لا يكون لديك شيء. فمصنع الأفكار لا يعمل بدون "مصانع العقول" الفردية. أي أن قائد المنظمة يجب أن يكون عاملاً على تهيئة العقول الأخرى. إن الأفراد هم قرائك، اليوم وغداً. ولو كنت ذلك المدير لرغبت في أن أعرف الإجابة عن أسئلة كالتالية:

♦ من هم أصحاب المواهب الإبداعية العليا في شركتك؟ اذكر ثلاثة أسماء.

♦ من هم أصحاب المواهب الإبداعية العليا في صناعتك، وكيف تقارن رجالك بهم؟

♦ ماذا لديك بالفعل لتضمن ولاءهم لك؟

♦ كم عدد أصحاب المواهب الإبداعية الرئيسية الذين فقدتهم خلال الشهور الاثني عشر الماضية، وماذا فعلت لإحلال آخرين محلهم؟

♦ ما الذى نعمله لتطوير مواهب إبداعية جديدة؟

♦ هل لديك الأشخاص المناسبون للحصول على نتائج إبداعية؟ وما الذى يدفعك إلى هذا اليقين؟ وكيف تعرف أن الأشخاص غير الموجودين لديك أو الذين لم تستأجرهم هم بالتحديد ذلك النوع من الأشخاص الذى تحتاج إليه ويجب أن يتوافر لديك؟

♦ هل تعطى رجالك المبدعين جزاء مناسباً؟ وما نظرية التعويض التى تحكم منهجك فى مكافأة المبدعين؟ وماذا ينبغى أن تفعل؟

تشدد فى اختيار الأشخاص الذين تستأجرهم. إن الطابع الحميمى للعمل الإبداعى يتطلب الأشخاص المناسبين. وذلك لا يعنى بالضرورة أشخاصا يسهل عليك التعامل معهم، بل يعنى أشخاصا يضيفون إلى المزيج الإبداعى، ويأتون معهم بوجهات نظر مخالفة ومهارات تخلق إمكانية الاحتكاك الخلاق. إن لدى المنظمات الإبداعية بيئة خاصة تماما. وستوفر قدرا كبيرا من الوقت (والأخطاء) بالتشدد فى الاختيار.

ابتدع وسائل الفرز الخاصة بك فى التشخيص. وعلى سبيل المثال، فإن شركة "فيرست فرتشوال كوربوريشن" تحرص على أن يعرف رجالها السمات التقيدية لبيئة عملهم. فإذا بدا أنها لا تعجبهم أو أنها تثير أعصابهم، فإنهم لا يحصلون على الوظيفة. والمهم هو إيجاد طريقة تشخيصية تحدد التوافق بين الموظف الجديد المحتمل والمنظمة.

تتبع تنقعات المواهب، داخل الشركة وخارجها، ولاسيما إذا كانت الشركة كبيرة للغاية.

كافئ بالنقود وبغير النقود. المكافأة وسيلة لتشكيل السلوك. وصحيح أن المبدعين لا يبدعون من أجل النقود وحدها، ولكن القدرة

الإبداعية ليست عملاً خبيراً محضاً أيضاً. انظر في أساليب جديدة، مثل تجميع المكافآت. فكتاب السيناريو، عندما يعملون وفقاً لقواعد هوليوود، يحصلون على صفقة جديدة من " دريم ووركس إس كيه جى ". فهناك، على خلاف المعتاد فى الصناعة، جرى تحديد الأرباح الصافية بطريقة ذات مغزى، وحصل كاتبو السيناريو على مبلغ إضافى من عملهم الإبداعى. وتخرج " دريم ووركس " عن القاعدة الجارية وتأخذ بنموذج مختلف يكون فيه لكتاب السيناريو علاقة طويلة الأجل مع الشركة تمتد إلى أبعد من المعاملات المحيطة بمشروع معين. وإذا كانت الأفلام تبدأ بـ " الكلمة " فإن الإبداع فى " دريم ووركس " يبدأ بالشعور باتفاق المصلحة من جانب مجموعة من الكتاب مختارة بعناية، يشغلون أحدث موقع فى " جناح الكتاب " التقليدى. ولتعزى هذا الشعور بالمصلحة المشتركة، جرى تجميع جزء من مكافآتهم. فكل كاتب يشارك فى الزيادة التى تحققها كل المشاريع التى تنتجها جماعة الكتاب فى " دريم ووركس "، ومن ثم ينشأ الحافز لاقتسام الأفكار وتوفير التشجيع " على الإجابة ".

وينبغى أن تنتبه إلى الجوانب المثبطة من التنافس المالى، ولكن لا تتردد فى زيادة العرض التنافسى إذا كنت بحاجة إلى موهبة إبداعية من أجل التقدم الاستراتيجى لمؤسستك. فبعض الصناعات، ولاسيما الصناعات الجديدة، لا تضم غير عدد محدود للغاية من المبدعين الرئيسيين. وقد قيل إن صناعة ألعاب الفيديو فى أوائل الثمانينات كان لديها أقل من ١٠٠ من كبار المصممين. ووصف ذلك أحد خبراء الصناعة بقوله إنه وضع " إذا لم يكن لديك فيه الخيول، لا تستطيع أن تكخل السباق ".

تعتمد استئجار أشخاص لا يتفقون مع القلب التقليدي. أدخل أشخاصا خارجيين، من الشبان، أشخاصا يكسرون القلب تماما بفضل أسلوبهم، أو خبرتهم، أو وجهة نظرهم. وعلى حد تعبير بوب ساتون الأستاذ بجامعة ستانفورد: انظر في الاستمانة بأشخاص يجعلونك تشعر بعدم الارتياح والذين لا يتوافقون مع أوضاعك القائمة.

التدريب. هذا بعد له أهمية حاسمة في الاستثمار. وشركة "سينكو" لا تستثمر فقط في التعليم، بل أيضا في عقد ندوات يديرها الموظفون. ومن المهم أيضا أن تستثمر في المهارات التي قد لا تكون واضحة أو لا يكون لها عائد مباشر.

كن كابتن كيرك. وكابتن كيرك ينجح لأن الفريق الذي لديه متنوع نفسيا وهو يحسن إدارته: فالسيد سبوك (المنطق)، ود. ماكوي (الانفعالات)، وسكوتي (التفاصيل). اجمع فرقا مختلفة تكون التي لديها نكهة التحالفات الساخطة، والمكروهين، والفرق ذات الوظائف المتداخلة، فرق النمر (tiger teams). إن تشكيل فرق غير متوقعة يمكن أن يزيد الاحتكاك الخلاق. وشركة "زيروكس بارك" تفعل ذلك عن قصد من خلال برنامج "بيرز". كما أن فكرة لارس كولند عن تعدد الوظائف تزيد التنوع وتعتبر وسيلة لتفكيك التخصصات الضيقة. كما أن العمل من خلال الشبكات داخل جماعتك الإبداعية يمكن أن يزيد من قدراتك.

افتح ذراعيك للتكنولوجيات الجديدة. إن التكنولوجيات الجديدة تخلق قدرات جديدة. وينبغي للقادة أن يفهموا حالة "الجهاز العصبي" للشركة - شبكات الكمبيوتر، وبرامج المجموعات، وغيرها من التكنولوجيات القادرة على حيازة المعرفة، وتفسيرها،

وتوزيعها. وهذا الجهاز العصبي هو الذاكرة المؤسسية، وهو يعزز القدرة الإبداعية عن طريق توفير "فضاء" تصوري للإبداع والسماح بوجهات نظر مختلفة لسير العمل. ومن الأسئلة المناسبة في هذا الصدد:

♦ ما التكنولوجيات المساعدة المتوفرة لديك؟ سجل استخداماتك لطرائق مثل البريد الإلكتروني الصوتي، والبريد الإلكتروني، وبرامج المجموعات، وأنظمة إدارة المعرفة.

♦ إلى أى مدى تزيد التكنولوجيا من التفاعل بين موظفيك؟ وما مدى إلمام العاملين لديك بهذه التكنولوجيات الجديدة؟

♦ هل تعرف كيف تدير التعاون داخل منظمة ترتبط أجزاؤها بالكمبيوتر؟

♦ إذا لم تكن أجزاء المنظمة مرتبطة بالكمبيوتر فهل إدارة الاتصالات لديك قادرة على أداء المهمة؟

♦ ما مدى معرفتك بتوافر التكنولوجيات الجديدة؟

حافظ على المعرفة بالتكنولوجيات الجديدة بمجرد أن تصبح متاحة. وسرعة التغيير آخذة في التسارع. ولئن كان وقت البداية هو بالتحديد الوقت الذي تكون فيه مستعداً، فإن الوقت المتبقى على ظهور أدوات أرقى قد يكون أقرب بكثير مما تظن.

جرب التكنولوجيات الجديدة، بما في ذلك الأفكار الجريئة التي تعتمد على الكمبيوتر، واستخدم الوسائط السمعية البصرية لطرح المعرفة ووصف العمليات التنظيمية.

جرب خلق تدفقات جديدة للعمليات. ويمكن إجراء هذه التجارب واحدة بعد الأخرى، حيث يبدأ بها فريق واحد، في مواجهة المنظمة

بكاملها. والتنفيد التجريبي خارج حدود إدارة الاتصالات الحالية
يمكن أن يكون استثمارا منخفض التكلفة، لا يحتاج إلا إلى تراخيص
قليلة للبرامج الجاهزة وقدّر من التيسير.

إذا كانت مؤسستك كبيرة للغاية

إذا كانت مؤسستك كبيرة للغاية، فذلك يفرض تحديات وينتج
فرصا. فالحجم يمكن أن يكون عاملا مساعدا. إذ أن المؤسسة
الكبيرة تكون عادة متعددة الثقافات، إما بسبب التنوع داخل بيئة
وطنية واحدة، أو لأن الشركة متعددة الجنسيات. وأن تكون الشركة
متعددة الثقافات يتيح لها فرصة لتبادل المعرفة بصورة مستمرة. وقد
يكون من المفيد أن تتوافر " لهجات مختلفة " كما يجب أن يقول
سيرجيو زيمان من " كوكاكولا ".

ثانيا، من المهم وضع الإبداع كبنية أساسية /أجندة التخطيط
الاستراتيجي ومتابعة الأداء. وتزداد مهام القيادة المتعلقة بالإبداع
تعقيدا عندما يصبح مجال " التكامل " أوسع. وهذا يفضي لحاجة
إضافية إلى الأنظمة التي تساعد القدرة الإبداعية، أي أن يصبح
مصنع الأفكار أوسع نطاقا.

واستعراض القدرات الإبداعية أمر مهم، ليس في مناسبة معينة
فحسب، بل على أساس مستمر. يجب أن يكون ذلك عملية متصلة
وليس حدثا منفردا. ترى هل تجدها مقياسا مناسباً لك للتعرف على
حجم الإثارة والشعور بالغبطة؟ هل هي تتبع حجم توليد الأفكار كما
هو الحال لدى شركة " رينو " ؟ هل هي تتبع تدفق المواهب إلى
داخل المنظمة والخروج منها؟ إن العثور على المقاييس الصحيحة
واستخدامها له أهمية حاسمة في المنظمة الكبيرة للغاية، حيث

يضطر القادة إلى " الاعتماد على الأسلاك " ويفتقرون إلى الشعور المباشر بالتحكم في الطائرة بالتوجيه اليدوي.

وقد تشمل الأنظمة اللازمة، القدرة على جعل الوعي مؤسسياً، خاصة فيما يتعلق بتحديد مقاييس الأداء في المنافسة. وقد يسفر ذلك عن عدد من القرارات المتعلقة بالتصنيع في الداخل أو الشراء من الخارج، وذلك مثلاً بالاستعانة بمنظمات تخصص في استكشاف البيئة بحثاً عن المدخلات المناسبة وكذلك ملاحقة لتقدم التكنولوجيا المساعدة.

وتزداد أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مؤثراً يحقق التكامل وباعتبارها وسيلة لإقامة حدود مرنة حول المشاريع الإبداعية، وفرض درجة لاغنى عنها من الطابع غير الرسمي، وإضفاء الحميمية على الإبداع في المنظمة الكبيرة قوية التنظيم. كما أنها مهمة للغاية باعتبارها آلية تتيح للمنظمة إدارة المعرفة، ورؤية بيئتها، وتمثيل المعرفة، ونقل تلك المعرفة داخلياً، والتعلم والتقدم على حد تعبير " سنكو ". وأخيراً يجب أن ينبتبه قادة الشركة للتكنولوجيات الجديدة، وهي مهمة غدت في كثير من الحالات أكثر أهمية من أن تترك لأصحاب المصلحة في إدارات المراسلات التقليدية.

وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، تستطيع الشركات الضخمة أن تستفيد بنوع من " نموذج الأستوديو ". فهي تستطيع أن تستفيد بعلامتها التجارية، وقدرتها على الحصول على المعلومات، وحجمها، ورأسمالها، والاتصال بأجهزة التوزيع باعتبارها وسائل تجتنب مواهب الإنتاج المستقلة. ويمكن أن يحدد ذلك قواعد المنافسة التي تصبح عوامل للنجاح الرئيسية فيها هي العثور على المواهب

وتزويدها بالفرص والموارد، وتشجيع المبادرات، والحرص على الوعي المستمر بالبيئة.

وتستطيع المنظمات الكبيرة أيضا أن تؤدي دور مراكز الخدمة للمقاولين المستقلين. فهي تستطيع أن تستخدم مواردها كبنية أساسية تربط المواهب بها بدون الحاجة إلى "تملك" تلك المواهب، أو التطلع إلى ذلك.

وهناك طريقة جديدة أخرى للتنظيم تعتمد على الاستفادة بـ "شركات الخريجين". فالعقد القديم بين صاحب العمل والعمال يخلى مكانه أمام علاقات أكثر تشابكا، كما شاهدنا في حالات "بين وشركاه" و "فيرست فرنشال كوربوريشن". والمنظمة الناجحة يجب أن تدرك أنه ليس من الضروري أن تتوقف قدرة الأشخاص الذين يتركونها على إضافة أشياء إليها، سواء ممن حيث الوعي بالبيئة، أو فرص تكليف جهات خارجية ببعض المهام، أو القيام بعمل لبعض الوقت أو حتى العمل طول الوقت. ومن المهم معرفة نوع الصمغ الذي يربط هؤلاء الأشخاص بالشركة، الذي قد يكون كما فعلت شركة "بين" بأن أتاحت للخريجين المهنيين الموهوبين أجزاء من البنية الأساسية للمعلومات وأعطتهم حق استخدام الأدوات، مما يفتح الباب أمام فرص كثيرة للمنظمة الكبيرة التي تبحث عن علاقة صحيحة مع المواهب المتميزة.

وبسبب حجم هذه الشركات نفسه، فإن التحكم في نظام المعتقدات المؤسسية هو الذي يربط بين أجزائها. فالمعتقدات الجماعية شبيهة بالدفة التي تحدد الاتجاه الأساسي للسفينة وتربط التطلعات الفردية بأهداف المؤسسة. وفي المنشآت الكبيرة، يكون لتوصيل المعتقدات أهمية حاسمة لضمان استمرار الأثر الذي تحدثه الثقافة. وهذا يتفق

مع قول جان كارلزون بأن كل الأعمال هي أعمال استعراض. والشخص الجالس على القمة يجب أن يكون شبيها بخبراء الإعلام، قادرا على استخدام كل أداة متاحة له لتوصيل الثقافة المطلوبة. ويكون من مهمة القائد أيضا أن يجعل التسامح سمة مؤسسية، بل وأن ينشر الرغبة في التغيير المستمر، وأن يحول دون النفور من التغيير وأن يجعل منه أمرا مطلوبا. وذلك أيضا بالتأكد من أن تكون الثقافة مناسبة باستمرار للتحديات المقبلة.

وفيما يتعلق بالمكان، يجب على القائد أن يتخذ العديد من القرارات بشأن الصنع في الداخل مقابل الشراء من الخارج، وإنشاء زوايا تتجنب في نفس الوقت العقم الملازم للمعامل البيروقراطية الضخمة. وقد تكون معرفة التطورات مسالة يجب الحصول عليها من الخارج. ولأسباب عديدة تواجه المنظمات الكبيرة للغاية ضرورة تطوير مهارات خاصة لإدارة التحالفات بطريقة تحقق مصلحة المنظمة.

القيادة والتغيير

على المستوى التنظيمي، تتشابه قضايا إدارة القدرة الإبداعية مع قضايا إدارة شركة للتسجيلات الغنائية. فلم تعد المهمة هي الإدارة المباشرة للأشخاص المبدعين أو العمل مع فرقة موسيقية بذاتها، بل أصبح الأمر المطلوب هو خلق بيئة يستطيع فيها كثيرون من ذوى القدرات الإبداعية أن يؤديوا عملهم. ويتطلب الأمر الاهتمام بمسائل أكثر أهمية مثل "سمعة" شركة التسجيل، وتحديد معايير الجودة، والنقاط الأشخاص الذين سيلقون الأشخاص الذين يقومون بالعمل الإبداعي الفعلي. ونغمة المنظمة تأتي من قائدها،

وكذلك تأتي الدهشة والمتعة والابتهاج للعاملين بها. فإذا لم تكن هذه القدرة موجودة لدى قادتها، فالأرجح ألا توجد لدى المنظمة أيضاً. والقيادة، باعتبارها فناً من فنون الأداء، هي عمل إبداعي شأن ما تشجع عليه من العمل الإبداعي ذاته. وهي ليست في إبداعها أقل من تصميم الثقافة الجديدة، والنموذج الجديد، و " النيوديل " والنظام الجديد.

أن يكون هو الدافع إلى التغيير وداعيته — إن التغيير يبدأ عند القمة باعتباره مهمة إبداعية في حد ذاتها. والقادة المهرة يتبعون قواعد العملية الإبداعية بأنفسهم في البحث عن كوخ الغابة الخاص بكل منهم من أجل تجديد منظماتهم.

قيادة التغيير هي في ذاتها عمل إبداعي — فربما يحتاج القائد إلى قدر من العزلة حتى يخلّي ذهنه ويوسع مكانه ومعتقدات منظمته. فقد ابتدع كوليند مثلاً قاعدة " فكر فيما لا يخطر على البال " أثناء وجوده في إجازة ليعيد تصميم ثقافة وهيكل " أوتيكون " التنظيمي في لوحته الخالية التي أخلاها من أجل التعبير الإبداعي. وكان رالف أونجرمان في مرحلة انتقال من شركة سابقة إلى شركة منشأة حديثاً عندما وضع الخطة التنظيمية لشركة " فيرست فرتشوال كوربوريشنز ". أما جان كارلزون فقد استعان بجهة خارجية، باعتبارها " معمل " إبداعياً يستطيع فيه أن يبدأ في صياغة الثقافة الجديدة لخطوط الطيران الاسكندنافية. ويشترك ريتشارد رين ووتر ونيكولاس نيجروبونتي مدير معمل وسائط الإعلام بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في سمة واحدة مشتركة على الأقل. إنه ليس لأى منهما مكتب دائم. وطبيعة الترحال في أسلوب حياتهما يتيح لهما أن يظلا دائماً في حالة ذهنية المبتدئ إلهما يغدوان قوة استطلاع واحدة.

شارك فى الفن الجميل، لإعادة رؤية الأشياء - وهذا التعبير صاغه بيبير واك، رائد تخطيط السيناريوهات. فالمعتقد تقليديا هو النظر إلى الإبداع على أنه حادثة سعيدة، لا يمكن التحكم فيها أكثر من محاولة اقتناص البرق فى زجاجة فارغة. وما اقترحناه إنما هو وسيلة للتحكم فى الإبداع بطريقة منهجية. والمطلوب على نحو السرعة هو أولا النظر إلى الإبداع على أنه عملية كاملة من جانب إلى الآخر. وهى عملية لها نتائج حاسمة. ويجب ألا يقل الهدف منها عن خلق مركز قيادى فى الصناعة التى تمارسها شركتكم، والاستثمار فى القدرات التى يصعب تقليدها، والعثور على وسائل للسيطرة الفكرية على مجموعة الفرص التى تتاح لك، وإعادة صياغة المنافسة، وبذلك تحقق نموا مهما وقدرة تنافسية من خلال الإبداع.

ثم بصياغة تحدى مغزى - وشأن كوليد الذى رفع شعار " فكر فيما لا يخطر على البال " يجب على قائد أية منظمة أن يصوغ لها تحديا ذا مغزى. ومن معايير التحدى الفعال، كما ذكرنا فى الفصل السابع، مدى استخدام اللغة استخداما سليما، ومدى الاعتراف بالدوافع الحافزة، ومدى الربط بين " المقال " و " الأموال "، ومدى الإعداد الملائم، ومدى توافر مستوى مناسب من الانضباط، مما يوجد شعورا بالوحدة وبالتعاطف الوجدانى اللازم للتغلب على الصعوبات الملازمة لعملية الإبداع.

اجعل من القدرة الإبداعية أولوية تنظيمية - طوال عملية التغيير، يجب أن يولد قادة الشركة شعورا بالإيمان بالإبداع عن طريق تقديمه للمنظمة على أنه أمر له الأولوية. ولنتذكر ما قاله دوجلاس إيفستر عن الإبداع: " إننا نؤمن به - وسوف نصر

عليه ". والقائد مسؤول عن السماح بمناقشة الإبداع حتى أعلى المستويات وأكثر الدوائر ارتباطا بتنظيم الشركة وإدارتها. ويجب أن يكون القائد مساندا للإبداع، وأداة للتغيير، ومهندسا لذلك التغيير. ويجب عليه أن يخلق البيئة المناسبة للإبداع، ثم يناصرها ويدعو إليها ويدافع عنها.

أعد صياغة مجموعة المعتقدات التنظيمية - وهذه ممارسة إبداعية لمهارات التصميم. إذ لابد من تحديد إطار للمشاكل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حلول لها. واختيار الأداة جوهرى بالنسبة للنتيجة. فهل هي اتصالات التسويق التى ستحمل مجموعة جديدة مهمة من الرسائل داخل الشركة وخارجها على السواء؟ هل هي صياغة نموذج ثقافى، تستخدم فيه أدوات مثل " الكتب الحمراء الصغيرة " التى استخدمها جان كارلزون ؟ أم يتم وضع النمط التنظيمى عن طريق مرونة التعاون فى إعادة الصياغة الذى يتحقق من خلال برامج المجموعات واستخدام شبكات الكمبيوتر؟ أم هو الفن الدرامى الذى يقدم به القائد نفسه باعتباره داعية للتغيير المطلوب، شخصا يركز انتباه الجميع على مجموعة جديدة ومثيرة للخيال من التحديات؟ وما التعبيرات المجازية والأيقونات والرموز ومظاهر الديكور التى تكون مجدية فى هذه العملية؟

يجب أن تكون التحديات ذات صدى ولها رنين، فصياغة تحدى له رنين يتطلب فهم الدافع للتغيير، وتاريخ المبادرات الإبداعية. فلماذا الإبداع؟ ولماذا الآن ؟ إن بحث هذين السؤالين ومناقشتهم مناقشة كاملة هو السبيل الذى يمكن للقائد من صياغة تحد فعال.

الحفاظ على حالة " ذهنية المبدئى ". يجب أن يكون قائد المنظمة يقظا لمعالم الغرور. فلا يكفي أن ينتقل من الصفر إلى الواحد. فجزء

من تحويل القدرة الإبداعية إلى عملية مستمرة، هو العودة من الواحد إلى الصفر، من النجاح إلى البداية، من الخبرة إلى إخلاء العقل التنظيمي. ومن ثم، يجب أن ينتبه القادة إلى أمراض النجاح والغرور، والعودة الدائمة إلى الأسئلة الجوهرية. ويجب أن يكون القائد يقظاً لفرص اجتذاب مدخلات من الخارج وضمها إلى الداخل، وإلى المواهب التي يمكن الاستعانة بها لتنشيط الرؤية الداخلية للمنظمة، والسعي للحصول على مدخلات متعارضة، وتنشيط العملية الإبداعية عن طريق إدخال وجهات نظر مختلفة. يجب أن ينتبه القادة إلى طرح الأسئلة والتحديات التي تبعث الحيوية في المنظمة وتدفعها إلى وعي جديد بما هو ممكن. يجب عليهم أن يخترعوا التحدي مجدداً ويصوغوه مجدداً والنظر إليه على أنه خط مقارب كما يقول الرياضيون، على أنه مقصد لا يتم الوصول إليه قط، على أنه ثورة مستمرة.

نظم العملية كما يفعل الأوركسترا. فالتغيير هو الحصلة النهائية لآلاف خطوة من خطوات تجديد الرؤية وتحول السلوك في كل مستويات المنظمة. ويجب أن يجرى القائد هذه العملية كما لو كان هو ديوك إلينجتون يقود أوركسترا كبيرة للجاز. فالاتصالات يجب أن تكون فعالة، وفرص الإثارة يجب الاستفادة منها، والحدود يجب أن توضع والتوقعات يجب أن تحدد. ويجب أن يكون القادة مدركين لصعوبة التغيير. والمناعب التي يمكن علاجها يجب علاجها، أما مناعب التغيير التي لا مفر منها ولا سبيل إلى تجنبها فلا بد من تحملها واستيعاب دروسها. فهذه عملية ليست سهلة وتتطلب على نزاعات ملازمة لها. فلن يستطيع كل شخص أن يحصل على ما يريد. ولن يعرف كل شخص ما " المفترض " أن يعمل. ولن يكون كل شخص لديه نفس الاستعداد لقبول ما قد ينشأ

من غموض واضطراب. وإن يكون كل شخص مستعدا للتخلي عن السلطة المرتبطة بالوضع القائم. ومهارة القائد هي أن يحتفظ بالنقطة التنظيمية المناسبة، نقطة التوازن بين التغيير والقلق حتى لا يتحول ما يمكن أن يكون احتكاكا خلافا إلى احتكاك فحسب. إن النمو في المنظمات ينطوى على قبول قدر معين من الاضطراب، والإحباط، والتعب. وهذه الأشياء عندما توضع داخل إطار سليم يمكن تحملها. والعوائد قد تكون هائلة.

اعمل على تكوين توافق آراء حول التغيير. فقد قام لارس كوليند بقيادة أوركسترا التغيير في شركة "أوتيكون" في سلسلة من المحادثات التي جرت خلال عدة اجتماعات. وقد أتاح الفرصة للفاعلين "الحقيقيين" في الشركة من أجل دفع عملية التغيير. وكان هؤلاء هم الذين تحملوا المسؤولية دائما عن جعل الأمور تحدث وتؤثر في مصير المنظمة في مجموعها. كما أنه فتح الطريق أمام شراء المواهب عن طريق لجنة التصميمات الداخلية، التي أفرخت فيما بعد مجموعة من اللجان الأخرى التي شملت في نهاية الأمر أغلبية العاملين في الشركة. وقد مارس الإخراج المسرحي عن طريق ربط عملية "أوتيكون" من أجل التغيير بالقضايا الأخرى الأكبر، وذلك مثلا بالحصول على تأييد الحكومة واهتمام وسائل الإعلام بالشركة باعتبارها "من منظمات القرن الحادي والعشرين". وقد حرص على التقدير لأهمية الإبداع والأداء الإبداعي على كل المستويات. وأكد مجددا دور الترتيب الوظيفي باعتباره عاملا في الموافقة على الأفكار الإبداعية، وربط الموارد بالأفكار، وتمكين الأفراد من التعاون حول الأفكار الجديدة. وفي حين أنه سمح بالمناقشة الحرة، كان يضع أيضا حدودا لعملية التفسير ولما هو متوقع.

كان المؤلف تقليديا النظر إلى الإبداع على أنه حادثة سعيدة، لا يمكن التحكم فيه أكثر مما يمكن اقتناص البرق فى زجاجة فارغة. وقد اقترحت فى هذا الكتاب وسيلة للتحكم فى القدرة الإبداعية بطريقة مقصودة ومنهجية. ولو أنك سألت أحد قادة الشركات منذ عشرين عاما عن عملية التخطيط الاستراتيجى التى يتبعها، فالأرجح أنه كان سيستغرب السؤال. واليوم، لسو أنك سألت أحد قادة الشركات عن النظام الذى يتبعه لتحقيق الإبداع، فقد تكون الإجابة إلى حد كبير هى نفسها: " استغراب السؤال " وفى تصورى أن هذا الموقف يتغير الآن بسرعة. والقضية مهمة: فهى قضية النجاح أو الفشل فى القرن الحادى والعشرين الذى تتحكم فيه القدرة الإبداعية.

والارتجال فى مجال الأعمال - الفن والانضباط فى القدرة الإبداعية العملية، هو جزء من عمل أكبر نطاقا لتوفير أدوات لممارسى الأعمال تجعل من الإبداع أمرا عمليا ومنهجيا ومستثمرا. ويجرى العمل لتحويل مفاهيم الإبداع فى مجال الأعمال إلى شريط فيديو وبرنامج للكمبيوتر، وإجراءات لمتابعة القدرة الإبداعية، والتوعية المستمرة للمديرين. وللحصول على مزيد من المعلومات يمكن الاتصال بموقع الارتجال الحر " (Jamming) على الإنترنت:

<http://www.jamming.com>.

الفهرس

(١)

- الإبداع فى متخافورة، ٣
 الإبداع فى فرنسا، ٢
 الاتصالات :
 عناصرها، ٩٤-١٠١
 الالكترونية، ١٣١
 أثر " الترابط " فى الحداثة، ١٤٠
 أجهزة الكمبيوتر، ٤-٩
 أبعاد التعبير الذى أحدثته، ١٥٤-١٦٢
 ومكان العمل، ١٥٧-١٥٨، ١٦٣
 أجهزة الكمبيوتر والتعاون، ١٥٦
 أجهزة الكمبيوتر، والعمليات، ١٥٥
 الأحلام المركزة (التحويل الموجه،
 الفانتازيا)، ٤٥، ٥٠-٥١
 الإخصاب المتبادل، ٦٦-٦٨
 أخطاه، ٤١، ٤٤
 إدارة الإبداع (مديرو الإبداع)، X ، xi ،
 xii ، xiv ، ٢٠-٢١ ، ٣١-٤٤ ، ١٠٣-
 ١٢٦
 والمعتقدات، ٨٩-١٠١، ١٩٩-٢٠١،
 ٢١٣
 عناصر الاتصالات، ٩٤-١٠١
 وصياغة التصدى، ١١١-١٢٦، ٢٠١،
 ٢١٢-٢١٤
 للمشاركة، ١٢٢، ١٢٦
 الميثاق، ١١٨-١١٩، ١٢٥
 التضابط، ١٢١-١٢٤، ١٢٦
 التقمص الوجداني، ١٢٣-١٢٤، ١٢٦
 لمثلة، ١١٣-١١٦
- " أبيل للكمبيوتر "، ٧٧
 آدم سميث، ٣٩
 " آرت تكنولوجى جروب "، ١٩٨
 آرت فراى، ١٠٨
 آرثر لندرسن، ٥٥
 " أفيرى دنيسون "، ١١-١٢
 " أليانس فارما ميوتيكال "، ١٢٣
 " أليد سيجنال "، ١٠٨-١١٠
 آمون ريبورت، ٥٥
 " آى بي إم "، ١٢٩، ١٣٢، ١٣٣، ١٩٦
 الإبداع :
 فى مقابل النشاط، ٨٩
 والمعتقدات. لنظر المعتقدات
 وتنقية العقل. لنظر تنقية العقل
 والزبانن، ١٦-١٨
 تعريفه، xiv
 أهميته، ix - xiii
 إدارته. لنظر إدارة الإبداع
 تحامل رجال الأعمال ضده، X
 والمنظمات دائمة الإبداع. لنظر المنظمات
 دائمة الإبداع
 مكان له. لنظر أماكن الإبداع
 نظرة الرومانسيين ومعارضى الرومانسية
 إليه، ٥٧
 قيمته، X - xi
 الإبداع فى البرازيل، ٢

والتكمير الخلاق، ٣٨-٤١، ٤٤
والإنترنت، ١٤٥-١٤٧
الارتجال عبر فضاء المعلومات، ١٤٣-
١٦٣. *انظر أيضا* فضاء المعلومات
لرسلو، ١٢٩
الأساطير، ٢٠١
أساليب العمل غير المتوافقة، ٩٧
استتجار، ٢٠٣-٢٠٥
"استورى ستريت ستوريز"، ٦٣، ٦٨-
٧٣، ٧٩
الإسكندر الأكبر، ١٢٩
الأسواق الكفء، ١٣١
إشارات :
عن عصر الإبداع، ٢١
والمعتقدات، ١٠٠-١٠١
وتنقية العقل، ٥٩-٦٠
عن المديرين المبدعين، ١٢٤-١٢٥
والأماكن الإبداعية، ٨٠
عن فضاء المعلومات، ١٦٢-١٦٣
تعريفها، ٢١
عن إدارة الإبداع، ٤٤
عن المنظمات دائمة الإبداع، ١٤٠-١٤١
عن المصنع فى عصر ما بعد الصناعة،
١٨١
بطار DFX ، ١٤-١٥
إعادة النظر فى الأشياء، ٢١٢
إعادة هيكلة الأعمال، ٧٢
أعمال "سيسكل وليبرت"، ١٥٢-١٥٣
الأفراد :
الاتصال بهم، ٩٩-١٠٠
عده الإبداع لهم، ١٨٤-١٨٧
الأعمال والأفكار الرمزية، ٢٠١

اللغة، ١١٧-١١٨، ١٢٥
الربط بين القول والمال، ١١٩-١٢٠،
١٢٦
الإعداد، ١٢٠، ١٢٦
والتكمير الخلاق، ٣٨-٤١، ٤٤
والأماكن الإبداعية، ٧١-٧٧
عده الإبداع لها، ١٨٦-١٩١
وفضاء المعلومات، ١٤٩
والانضباط، ٣٨
أمثلة لها، ١٠٨-١١٠
والمطالب الجديدة، ١٠٥-١٠٦
والمنظمات دائمة الإبداع، ١٣٣
والمصنع فى عصر ما بعد الصناعة،
١٦٩-١٧١، ١٧٥-١٨٠
أسئلة عليها، ٤١-٤٣
إشارات لها، ٤٤، ١٢٤-١٢٥
الإخراج المسرحى مقارنا بها، ١١٠-
١١١، ١٨٦
إدارة الإبداع وجدول الأعمال، ٤٢-٤٣
إدارة الأعمال. *انظر أيضا* موضعات محدثة
مقارنتها بموسيقى الجاز، ٣١، ٣٤-٤٤
الإدارة التقليدية، ١٠٥
إبيلير، ١٣٤
أديسون لأمز، ٣٢-٣٣
الارتجال، XVI ، ٢٠
الحديث كنوع من الارتجال، ٣٥-٣٧
فى الجاز، ٣٢-٣٧
الارتجال الحر، ٣٢-٣٦، ٣٨-٤١، ٤٤.
انظر أيضا الارتجال عبر فضاء
المعلومات؛ الارتجال
وتنقية العقل، ٥٠-٥٢
باعتباره نوعا من الحديث، ٩٤، ١٠١

الأفكار :

- والمعتقدات، ٩٦-٩٧
الإخصاب المتبادل لها، ٦٧-٦٨
والنمو الاقتصادي، ١٢
توليدها، ٥٢-٥٥
كمعرفة، ٩-١٠
والمصنع في عصر ما بعد الصناعة،
١٤٨-١٧٨
أقلام اللعب، ٧٣
" اكتيفيجن "، ٧٥
ألبرت أينشتاين، ٥٠-٥١، ١٨٦
ألبرت بريساند، ١٧٤
ألبريد هيتشكوك، ١٥١
" أماديوس " (فيلم)، ٨٧
الأماكن الإبداعية، ٤٣، ٦١-٨٠،
١٩٠، ١٩٨-١٩٩
وأجهزة الكمبيوتر، ١٥٦-١٥٨، ١٦٣
تصميمها، ٧٣-٨٠
إدارتها، ٧١-٧٧
ومبدأ الانفتاح، ٦٣-٧٤، ٨٠
وأقلام اللعب، ٧٣
والخصوصية، ٧١-٧٢، ١٨٥-١٨٦
إشارات لها، ٨٠
الأماكن الإبداعية والخصوصية، ٧١-٧٢،
١٨٥-١٨٦
أماكن الاجتماع للتصورية، ١٥٠، ١٦٢،
١٩٨
الإنترنت، ١٥٦، انظر أيضا شبكة الإنترنت
العالمية
والارتجال الحر، ١٤٥-١٤٧
" إنديانا جونز ومعد الموت " (فيلم)، ٩٦
" إنستيتيوت فور ذا فيوتشر"، ١٩٦
- الاتصاف، ٥٩
الاتصاف، ٣٥، ٣٨، ٤٢
والإيمان، ٨٥، ١٠١
وصياغة للتحدى، ١٢١-١٢٣، ١٢٥
أنيترو ديك، ٧٤
" لوتيكون "، ٨٧-٨٥، ٨٧، ٩٤، ١١٥-
١١٧، ١٢٣، ١٤٨، ١٥٩-١٦٠، ١٧٤،
١٩٩، ٢١١، ٢١٥
" أولمبيت "، ٧٤
" أوليفتي "، ٦٥
" ايجنس إنك "، ١٧٥
" إيديو "، ٦٧، ٧٦-٧٧، ١٢٠، ١٩٠
" إيريس "، ١٩٨
ليف دوبريه، ٢، ١٤٧-١٤٨، ١٩٤
ليكار دفايفر، ١١٧
ليكوجيرو نوناكا، ١٤٨
الإيماءات المسرحية للمديرين، ١١٠-
١١٢، ١٨٧
" ليما جيك "، ٧٥
الإيمان، والنجاح، ٨٣، ١٠١
" ليه تي لند تي "، ١٥-١٦
- (ب)
بات ميتشي، ١٧١
" بلتاري مارش "، ٧٥
" بلارمونت "، ١٣٤-١٣٥
باري جرين، ٤٩-٥٠
بداية القياس، ومراجعة القدرة الإبداعية،
٢٩
برامج المجموعات، ٦، ١٤٩-١٥٠،
١٥٩-١٦١

والتكمير الخلاق، ٣٨-٤٠، ٤٤
 التحرك الحر، ١٣٤-١٣٩، ١٤١
 التحرك الحر في هوليد، ١٣٤-١٣٦
 التحكم في التقه، ٣٦
 التخيل الموجه. *تظهر الأحلام المركزة*
 التكريب، ٢٠٥
 دورات التكريب، ٤٩-٥١
 التكمير الخلاق، ٣٨-٤١، ٤٤
 التركيز، ٥٩
 تشارلز مينجوس، ٣٧
 تشارلي باركر، ٤٠، ٦٢، ١٤٤
 تشارلي براثر، ٩٧
 تشبيه كوخ الغابية، ٦٢، ٧١-٧٢، ١٨٥-
 ١٨٦، ١٨٩
 "تضيات / داي"، ٧٤
 التصميم :
 والأماكن الإبداعية، ٧٣-٨٠
 والمراجعة الحسائية للقشرة الإبداعية،
 ٢٨-٢٩، ١٩٤
 أهميته، ١٤-١٦
 تعبيرات مجازية، ٢٠١-٢٠٢
 والإدارة، ١١١
 التعقيل، ٥٠
 التغذية المرتدة العملية، ٩٦-٩٧
 تقنيات الصدمة، ٥٣-٥٥
 التكنولوجيا
 والمعتقدات، ٩١-٩٣
 تكنولوجيا المعلومات، ٤-١٠، ١٧٤-
 ١٧٥، ٢٠٨. *تتطلب أيضا أجهزة*
 للكمبيوتر؛ *الارتجال عبر فضاء*
 المعلومات؛ *فضاء المعلومات*
 والتغيير، ٥-٧

برايان فرانكيش، ١٢٣
 البرلمان البريطاني، ٦
 برنامج "بيرز"، ٢٠٥
 البريد الإلكتروني، ١٥٤-١٥٦
 البريد الرقمي، ٧٧-٧٨
 "بروكتور أند جامبل"، ١٩٦
 بروميتيوس، ١٧٤
 "بل أتلانتيك"، ٧٤
 بن وبمستر، ٣٩
 "بنك مورجان"، ٦٤
 بنى جودمان، ٣٩
 بو جولد مان، ١٢٣
 بوب ساتون، ٢٠٥
 بوب لوتز، Xii
 "بودي شوب"، ٧٣
 "بوش ولومب"، ١١١
 بول أولتليين، Xiii
 بول ديزموند، ٤٢
 بول ريمر، ١٢
 "بولا رويد"، ٩٦-٩٧، ١٥٤
 "بوينج"، ٧
 بيتر روث، ٩٢، ٩٥، ١٣٠
 بيتر شوارتز، ١٧٣
 بيرمي بارنفيك، ٥
 بيل ليفانز، ٩٨، ١٧٠
 بيل جيتس، ٦٩، ١٠٩
 بيلي تيلور، ١٣٠
 "بين وشركاه"، ١١، ١٢٤، ١٣٩، ٢٠٩
 بيير واك، ١٣٩، ٢١٢

(ت)

التجديد، xii، xiii، ١٢، ١٧، ٨٢

وطبيعة التعاون، ٦-٨، ١٠

الجنيدة، ٢٠٥-٢٠٧

تكنولوجيا العمليات، ١

تكنولوجيا المعلومات، ٤-١٠، ١٧٤-

١٧٥، ٢٠٨. *انظر أيضا* أجهزة

الكمبيوتر؛ الارتجال عبر فضاء

المعلومات؛ فضاء المعلومات

والتغيير، ٥-٧

وطبيعة التعاون، ٦-٨، ١٠

التفاضلات، ٨

التفاضلات، ٣٤، ٤٤، ١٧٨

تنقية العقل، ٤٥-٦٠، ١٨٤

والأحلام المركزة، ٤٥، ٤٩-٥١

والحصول على البرود العقلي، ٤٧-

٤٨، ٦٠

ومحرك الحدى، ٥٦-٥٧

البحث في الخارج، ٥٤-٥٦، ٦٠

والمجلات المصورة، ٥٤

ومشاهد الأفلام، ٥١-٥٢

إشارات إليها، ٥٩-٦٠

وقبول المخاطرة، ٥٨-٥٩

وطريقة الدورات، ٤٨

وتقنيات الصدمة، ٥٣-٥٥

تنقية العقل والأفلام السينمائية، ٥١-٥٣

تنقية العقل عن طريق البحث في الخارج،

٥٤-٥٦، ٦٠

"توشيا"، ٦٧

توم تيرنى، ١٢٤

توماس ولطسون، ١٥

"توينجو"، ٢، ١٤٧، ١٤٨

"تويوتا"، ٩٩

تيد سورنسن، ١١٧

"تيد كونفرنز"، ٩٤، ١٧٢

تيدى هيل، ٣٩، ٤٠

"تيفانى وشركاه"، ٣

تيموثى جالواى، ٤٩

(ث)

الثقافات الفرعية، ١٨٧-١٨٩

ثقافة العمل المؤقت، ١٢٩-١٣٢، ١٤١

الثقة، ٩٦

الثناء الواجب، والمراجعة الحسابية للقدرة

الإبداعية، ٢٦-٢٧

الثورة الأمريكية، ١٢٨

الثورة الثقافية في الصين، ١١٣-١١٥

ثيونيوس مونك، ٣٩، ٤٠

(ج)

ج. ب. مورجان، ٦٤

الجاز، ٣١-٤٤. *انظر أيضا* الارتجال الحر

مجال الأعمال مقارن به، ٣١، ٣٤-٤٤

الإبداع مقارنا به، xiv - xvi

والحرية، ٣٦

الحصول على البرود العقلي فيه، ٤٧-

٤٩

الارتجال فيه، ٣٢-٣٧

المصنع في عصر ما بعد الصناعة مقارنا

به، ١٦٦-١٧٢

جاسبر جونز، ١٢٣

جاك ويلش، xii

جان تيمر، ١١٠، ١٣٠

جان كارلزون، ١١٣-١١٥، ٢١٠، ٢١١،

٢١٣

الحدود، ٩٨
وتكنولوجيا المعلومات، ١٧٤-١٧٥
ترسيمها، ١٨٩
الحديث (المحادثة أو المحاورة)، ١٨٨.
انظر أيضا الاتصالات
باعتباره نوعاً من الارتجال، ٣٥-٣٧
الارتجال الحر باعتباره نوعاً من
الحديث، ٩٤، ١٠١
والمصنع في عصر ما بعد الصناعة،
١٧٢-١٧٥
" حرب النجوم " (فيلم)، ٥١
الحرية، ٢١، ٣٥، ٤٢، ٩٨
والجاز، ٣٧
" الصواب صفر " (جيسون)، ١٢٨
الحصول على البرود العقلي (المعرفة
المسترخية؛ للدخول في الحالة ذهنية
المبتدئ)، ٤٧-٤٩، ٥٩، ٢١٣
وأماكن الإبداع، ٦٢، ٦٣

(خ)

خدمة مكاتب المحاماة الرئيسية عبر
الإنترنت، ١٤٥
" الخطوات للتعلم وللتألق " (فيلم)،
١٥١
الخيال، ٦١، ١٠٦، ١٨٤، ١٨٥

(د)

" دافنتي تايم قد سيمى "، ١٦٧
داني هولينس، ١٨٦

جانيت أكسيلورد، ١٧٩
جداول الارتباطات (الجداول الزمنية؛
المواعيد النهائية)، ٩٧-٩٨، ١٨٩
الجداول الزمنية. انظر جداول الارتباطات
" جوليا بيزنس نت وورك "، Xiii، ٥٥،
٥٦، ١٣٨-١٣٩، ١٧٣، ١٧٤، ١٩٦
" جنرال ماجيك "، ٧٣، ١٣١، ١٥٥
جو جاي، ٣٩
جو موريللو، ٤٢
جورج فيشر، ١١٩
جون بيرى بارلو، ١٤٦
جون كرين، ٩٦-٩٧، ١٥٤
جون كولترين، ٣٣
جون كيندي، ١١١، ١١٧-١٢٢
جون نيكولاس برلون، ١٢٨
جون هايدر، ١٧٨
" جولي نيموك " (جيسون)، ١٥٣
جونى هارتمان، ٣٣
جوهان جوتنبرج، ٦
" جيت واى "، ٢٠٠، ١١٨
جورى ويلش، ٨٥
جورى ويليامز، ٣٢-٣٣
جيفرى كاتلبرج، X
جيم كارى، ١٣٦
جيمس لينكولن كوليار، ٣٩
جيمى كارتر، ١١٢-١١٣
جين سيسكل، ١٥٢-١٥٣
" جينتك "، ١٣٦

(ح)

حاتم طليجي، ٧٧-٧٨

الدخول في الحالة. /نظر الحصول على
البرود العقلي
"دريم ووركس إس كيه جي"، X، ١٦٠،
١٦٦، ٢٠٤
دوجلاس إيفستر، ٨٦-٨٧، ١٢٢، ٢١٢
دورات التكريب، ٤٩-٥١
دوين روث، ١٢٣
ديزي جيلسباي، ٤٠
ديف برو بيك، ٤١-٤٢
ديفيد جيفن، X
"ديل" للكمبيوتر، ١١٨
"ديلوات أند توش"، xii
دين لوبارون، ٧٥
ديوك إلينجتوني، ٣٤، ٢١٤

(ذ)

الذكاء، ٨
ذهنية المبتدئ. /نظر الحصول على البرود
العقلي
ذهنية المبتدئ لدى الرياضيين، ٤٨

(ر)

رأس المال، ١
الإبداع، ١٧، ٣٠
الفكري، ١٧
الاستثمار، ١٣٢، ١٤٠
رالف أوستراوث، ٥٤
رالف أونجرمان، ٦٤-٦٦، ٢١١
ملكوتو أوزوني، ١٧٢
راي أوزي، ١٢٩، ١٩٨

راينر ماريا ريلكه، ٤٧
الرؤية، ٩-١٠
رسم الخرائط :
للقدرات الإبداعية، ١٨٩
للمنظمات، ١٩٨
للمعاملات، ١٩٧-١٩٨
الرغبات، ١٨٥

الرموز والأيقونات، تحديد المكافئة بها، ٧٥
روبرت راوشنبرج، ١٢٣
روبرتو جوزويتا، ٥٣
روجر إيبيرت، ١٥٢-١٥٣
روح تنظيم المشروعات، xiv، ١٣
روح اللعب، ١٤، ٢١
رولو ماي، ١٦٦
روي بلدرج، ٣٩
ريتشارد ألتونا، ٩٨
ريتشارد برانسون، ١٢٢، ١٨٦
ريتشارد رين ووثر، ٢١١
ريتشارد سول وورمان، ٩٤، ١٧٦، ١٨٠
ريد سميث، X
الرومانسيون، ٥٨
"رينو"، ٢، ١٤٧، ١٩٤

(ز)

الزبائن، ١٥-١٩، ١٩٦
"زيروكس بارك"، ٧٤، ٢٠٥

(س)

"سلمسونج"، ٦٧، ١٩٠
سلوث وود موركوت، xi

شركة " اندرستاندنج بيزنس "، ١٦
 شركة " إيستمان كوداك "، ٧٢، ١١٩،
 ١٥٦
 شركة " إيه إى إس "، ١٤
 شركة " بلاك أند ديكر "، ١٥
 شركة " بييمى كولا "، ٣، ٩٠
 شركة " تكساس يوتيليتز "، ٦٧
 شركات التكنولوجيا الحيوية، ١٣٦-١٣٨
 شركة " جنرال إلكتريك "، Xi، ٧٤
 شركة خطوط الطيران الاسكندنافية
 (ساس)، ١١٤-١١٥، ٢١١
 شركة " دانا "، Xi
 شركة " شيسيدو "، ٧٢، ٩١
 شركة " فيرست فرتشوال "، ٦٣-٦٧،
 ٧١-٧٣، ٧٩، ١٣٩، ٢٠٣، ٢٠٩، ٢١١
 شركة " القرن ٢١ للعقارات "، Xii
 شركة " كلتون "، ٧٢، ١١٩
 شركة " كرايزلر "، Xii
 شركة " كوكا كولا "، ١٩، ٥٣، ٨٦-
 ٨٧، ١١٠، ١٢٢، ١٣٠
 شركة " كومباك " للكمبيوتر، ١١٧
 شركة " لوتس ديفلوبمنت "، ١٢٩، ١٣٣،
 ١٧٩
 نظام " حديقة العنب " الخاص بها، ١٩١
 شركة " ميكروسوفت "، ١٠٩
 شركة " ميليسوتا للتخدين والتصنيع (ثرى
 لم)، Xi، ٩٧، ١٠٨، ١٢٠
 شركة " هيرمان ميلر "، ٧٤
 شركة " هيويت — بلكارد "، Xii
 شونريو موزوحي، ٤٨

ستيف تيش، ٥٥
 ستيفن بينكر، ٥٠
 ستيفن سيليجر، X، ٩٦، ١٠٠، ١٢٢
 ستيفن ناكما نوفيتش، ٣٦-٣٧
 " ستيل كيس "، ٧٤
 " سكانديا "، ١٠، ١١، ١٧-١٩
 سكيب ويد، ٣٢-٣٤
 " سميث كلايبن بيتشام "، ١٣٣، ١٣٧،
 ١٣٨
 " سنكو "، ١٠-١١، ٢٠٨
 سورين كير كجارو، ٤٨
 " مونى "، ١١٩
 سيرجيو زيمان، ١٩، ٥٣، ٢٠٧

(ش)

" شاربز إيمدج "، ٩٢
 شبكات الخرجين، ٢٠٩
 شبكة الإنترنت العالمية، ٥٥، ١٤٩، ١٥٠،
 ١٧٥
 شبكة المعاملات الصينية العالمية، ١٥٣-
 ١٥٤
 الشركات. انظر ايضا شركات محددة
 المراجعة الحسابية للفترة الإبداعية بها.
 انظر المراجعة الحسابية للفترة الإبداعية
 الذاكرة المؤسسية لها، ٧
 باعتبارها منظمات تصورية، ١٨
 شركة " أركيه أوه "، ١٣٥
 شركة " إلكترونيك فرانثير "، ١٤٦
 شركة " أمريكان اكسبريس للخدمات
 السياحية "، ٩٥-٩٦، ١١١
 شركة " إنتل "، xiii

شيندون بكار، ٩٧

وتوقعات العمال، ١٣-١٤

العقل :

ذهنية المبتدئ. لنظر الحصول على

البرود العقلي

تنقية. لنظر تنقية العقل

لعمال :

والمراجعة الحسابية للقدرة الإبداعية،

٢٩-٣٠

عدة الإبداع لهم، ٢٠٢-٢٠٧

توقعاتهم، ١٣-١٤

وإدارة الإبداع، ٤١-٤٢

العمل عن طريق التنبؤات، ١٩٥، ٢٠٥

(غ)

الغريبة، ٥٩

(ف)

ف. سكوت فينر جبر الد، ٨، ١٠٠

للفانتازيا. لنظر الأحلام المركزة

فرانسيس فورد كوبولا، ١١٣

فرانك سينفراء، ١٧٢

فرانكلين ديلاون روزفلت، ١١٢

فريد برتينو، ١٥١

فضاء المعلومات، ٥، ٤٣، ٦٩، ١٤٣-

١٦٣

والمناقشة، ١٤٦

وإدارة الإبداع، ٤٨

والخبرة، ١٥٢-١٥٣، ١٦٢

والمنظمة متحدة النصوص، ١٤٨

٢٢٥

(ص)

صمويل سلاتر، ١٢٨

صياغة التحدي، والتقصص الوجداني،

١٢٣، ١٢٦

صياغة التحدي، والسياق، ١١٨-١١٩،

١٢٥

صياغة للتحدي، واللغة، ١١٧، ١٢٥

(ط)

طريقة الدورات، ٤٨

(ع)

عدة الإبداع، ١٨٣-٢١٦

للأفراد، ١٨٤-١٨٦

للمنظمات الكبيرة، ٢٠٧-٢١٠

للقادة، ١٩١-٢٠٢

للمديرين، ١٨٦-١٩١

لعمال، ٢٠٢-٢٠٧

" المزب الحر " (ناكماتوفيتش)، ٣٦

صبر الإبداع، ١-٢١

والمناقشة، ١٨

وعملية وضع التصميمات، ١٤-١٦

والنمو عن طريق إعادة الاكتشاف، ١١-

١٢

وتكنولوجيا المعلومات، ٤-١٠

والمعرفة، ٩-١١

والإدارة، ١٩-٢٠

إشارات له، ٢١

القيم العملية، ٢٥

(ك)

"كاب جيميني"، ١٩٨

كارول بيترز، ١٦٦-١٦٧

كالفين هيل، ٣٣

كسر الروتين، ١٨٥

الكلام الإيجابي، ٩٦

كلاب أولديبرج، ١٢٣

"كوداك". "نظر شركة" إيسمان "

كولمان هوكنز، ٣٩

كينى كلارك، ٤٠، ٣٩

(ل)

لارس كوليند، ٨٢-٨٣، ١٠٤، ١١٠،

١١٦-١١٥، ١٢٣، ١٧٣-١٧٤، ٢٠١،

٢٠٥، ٢١١، ٢١٥

لارى كيلى، ١٦

لاتس نوكميرو، ١٧٠

لايف إيفينسون، ١٨

"للعبة الداخلية للتس" (جالواى)، ٤٩

"للعبة الداخلية للموسيقى" (جرين)، ٤٩

"لوتس نوتس"، ١٧، ٧١، ١٢٩، ١٤٨-

١٥٠، ١٩٨

لورنس بوسيدى، ١٠٨-١١٠

لورنس ويلكنسون، xiii

لوكا دى باشولى، ٦

لويد كوتسن، xiii

"لويس"، ١٣٤-١٣٥

لويس جرسنتر، ١١١، ١٩٦

والوسطاء، ١٥٣-١٥٤

طبيعة غير الخطية والتكرارية، ١٥١،

١٦٢

والمصنع فى عصر ما بعد الصناعة،

١٧٤-١٧٥

إشارات له، ١٦٢-١٦٣

والتحول، ١٤٥

وأماكن الاجتماع التصورية، ١٥٠،

١٦٢، ١٩٨

فضاء المعلومات، والخبرة، ١٥٢-١٥٣،

١٦٢

فنانون، ٩٨

"فوجى"، ١١٩

"فوكس"، ١٣٤-١٣٥

"فيرجن جروب"، ١٢١، ١٨٦

"فيريفون"، ٧٧-٧٩، ١٦٦، ١٧٠،

١٩٦

"فيكتوريا سيكريت"، ٩٢

فيليب المقدونى، ١٢٩

"فيليبس اليكتروونيكس"، ١٢٢، ١٣٠

(ق)

القادة (القيادة). انظر ايضا إدارة الإبداع

والتغيير، ٢١٠-٢١٦

عدة الإبداع لهم، ١٩١-٢٠٢

قانون متكاف، ٦، ١٦١

قانون المكتبات العامة (١٨٥٠)، ٦

قانون مور، ٦

قبول المخاطرة، xvi

وتنقية العقل، ٥٨-٥٩

"القيامة الآن" (فيلم)، ١١٣

مجموعة تقييم التكنولوجيا (لندرسن
كونسلتنج)، ٥٥-٥٦
مجموعة دويلين، ١٦
مجموعة " رويال داتش / شل "، ١٣٩
مجموعة " سي إم إل "، ٩٨
محرك الحنص، ٥٦-٥٧
مدارس إدارة الأعمال، ١٠١ / انظر أيضا
مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال
مدرسة " ريفرديل كاتدرى "، ٣٢-٣٣
مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، ix،
١٨٧
قاعة " أولدريش ١١٠ " فيها، ٤٦-٤٧،
٥٨-٥٧
المراجعة الحسابية للفترة الإبداعية، ٢٣-
٣٠، ١٩١-١٩٤
والحقائق المجردة، ٢٦
وبداية القياس، ٢٩
ورأس المال الإبداعي، ٣٠
والمبادرات الإبداعية، ٢٤-٢٥
والتقاء الواجب، ٢٧
والتصميم، ٢٨، ١٩٤
والمناصفة، ٢٧
والأفراد، ٢٩-٣٠
والمناصفة، ٢٨-٢٩، ١٩٤
مركز التجديد الإبداعي لشركة " ديبون "،
٩٧
المصنع في عصر ما بعد الصناعة، ١٦٥-
١٨١
والمناصفة، ١٦٩، ١٧٢
والحديث (المحادثة أو المحاورة)،
١٧٢-١٧٦

لويس روزيتو، ١٦٧
ليمستر يونج، ٣٩-٤٠
ليو كنستولي، ١٢٣
ليون رويال، Xi
ليوناردو دافنشي، ١٢٩

(م)

ماتسوشيتا "، ٥٦
مارش فيشر، xii
مارف باترسون، xii
ماكوتو أوزوني، ١٧٢
ماوتس تونغ، ١١٤-١١٥
مايكل جيو جيهجان، ١٧٢
مايكل ستيرن، ٧٣، ١٣١، ١٥٥
مايكل سيرينو، ٩٤
مايكل فرايدت، xii
مايكل لود، ١٢٤
المبادرات الإبداعية :
مراجعتها. انظر المراجعة الحسابية
للقدرة الإبداعية
تعريفها، ٢٤-٢٥
مبدأ الأمير والشعاذ، ٥٥، ١٩٦
مبدأ الانفتاح، ٩٠، ٩٣، ٩٧
والأماكن الإبداعية، ٦٣-٧٤، ٨٠
" المبدأ الأول للإدارة " (هالندر)، ١٧٨-
١٧٩
متابعة المبادرات الإبداعية، ٢٨، ١٩٤
" متماثل يجرى كالمصيف " (فيلم)، ٥٢
مجالس المحررين، ١٣١
المجلات المصورة، ٥٤

عدة الإبداع للمنظمات الكبيرة، ٢٠٧-

٢١٠

المنظمات دائمة الإبداع، ١٢٧-١٤١

والمناخ، ١٢٨-١٣٠

وثقافة العمل المؤقت، ١٢٩-١٣٢، ١٤١

والتحرك الحر، ١٣٤-١٣٩، ١٤١

مصادر الإبداع لها، ١٣٣، ١٤١

المنظمات التصورية، ١٨، ١٥٤-١٥٦،

١٦٣

المنظمات دائمة الإبداع. انظر المنظمات،

دائمة الإبداع

المنظمات متعددة النصوص، ١٤٨

المواعيد النهائية. انظر جداول الارتباطات

موسيقى البوب (البيربوبي)، ٤٠

الموسيقى المدونة، ٣٦، ٤٤

"ميجي ميكا"، ٥٦، ٩٩

"ميرك وشركاه"، ١٣٧

(ن)

نابيير كولينز، ٥٦

النشاط في مقابل الإبداع، ٨٩

نك فننون، ٣٩

النمو الاقتصادي، ١١-١٢

للنهاية (الخاتمة، المنتج، الهدف - النتيجة،

الغرض)، ٤٣

نيكولاس نيجروبونتي، ١٧٥، ٢٠٢، ٢١١

"نيوتروجينا"، xiii

(هـ)

هاريسون فورد، ٩٦

والأفكار، ١٧٧-١٧٨

الجاز مقارنا به، ١٦٦-١٧٢

وإدارة الإبداع، ١٦٩-١٧١، ١٧٥-١٧٨

إشارات له، ١٨١

معارضو الرومانسية، ٥٧

المعتقدات (الإيمان)، ٨١-١٠١، ١٩٩-

٢٠١

والانضباط، ٨٥، ١٠١

والإدارة، ٨٩-١٠١

عناصر الاتصالات، ٩٤-١٠٠

وإدارة الإبداع، ٢١٢-٢١٤

والنجاح، ٨٣، ١٠١

والتكنولوجيا، ٩٢

المعرفة، ٩-١٠

المعرفة المسترخية. انظر الحصول على

البرود العقلي

معمل وسائط الإعلام بمعهد مساتشوسيتس

للتكنولوجيا، ٢٠٢

معهد لوتس، ٩٤

معهد نومورا، ٤

معيار "سي إم - ١"، ١٦٠

المناخ، xv، ١٨-١٩، ٣٨-٤٠

وفضاء المعلومات، ١٤٦

المالية، ٢٠٤

والمنظمات دائمة الإبداع، ١٢٨-١٣٠

والمصنع في عصر ما بعد الصناعة،

١٦٨، ١٧٢

المناخ المالية، ٢٠٤

المنتدى الاقتصادي العالمي، ١٤٩

"منتون"، ٣٩-٤١

المنطقة الساخنة، ١٨٧-١٩٠

المنظمات :

الوعسى العملى، ٥٦، ٦٠، ١٠٦، ١٢٥،
 ١٥٨، ١٩٥، ٢٠٨
 الوقائع (المعلومات والبيانات)، ٩
 "وول ستريت جورنال"، ٧٢
 وولفجاتج شميت، ٥٥
 "ويرد" (مجلة)، ١٦٧، ١٩٦
 ويل بيبي، ١٦٦
 وليام جيبسون، ١٢٨، ١٥٣، ١٦١
 ويليام جيمس، ١١٢

(ى)

اليابان، ١٥، ٩٩، ١٧٣
 تنقية العقل فيها، ٤٨، ٥٦
 والأماكن الإبداعية، ٦٧، ٧٢
 الإبداع فيها، ٢

هايند كاروث. ٤٠

هنرى ماتيس، ١٤٠

"هولمارك"، ٦٧-٦٨

هوية رسمية، ٢٠١

الهوية غير المألوفة، ٢٠١

هيرى هانكوك، ١٧٢

هيروتاكا تاكيوتشى، ٢، ١٤٨

هيل هوليداي، ١٦٧

"هيومان جينوم ساينسز"، ١٣٣، ١٣٨

(و)

"وارنر"، ١٣٤-١٣٥

"وال - مارت"، ١٩٦

والتر باركيز، ١٦٠، ١٦٦

"وايلد فاير"، ١٧٥

رقم الإيداع ٢٠٠١ / ١٥٥٤٣

I.S.B.N 977-320-069-8

دفعت شركة «آى بى إم» ٢,٥ مليار دولار لشركة «لوتس» لتحصل على برامجها الجاهزة المبكرة للحاسب الآلى. وحقق ثلاثة مخرجون سينمائيون إيرادا وصل إلى ٢,٧ مليار دولار من عدد قليل من الأفلام المبدعة. وقد اعتمدت هذه النجاحات وكثير غيرها على المواهب والأفكار الجديدة والإمكانيات الخلاقة للعاملين. ومن ثم، فإنه لكى تستمر كافة المنظمات وتنتصر فى السوق، يتعين عليها أن تجعل الإبداع والخلق هو أولويتها الأولى.

وفى هذا الكتاب يوضح المؤلف، جون كاو، كيف تستطيع مشروعات الأعمال أن تحقق هذا، ويؤكد أن للإبداع مضر داته وقواعده، وأن المبدعين مثل فريق للموسيقى يتضافر عزف كل منهم لخلق مقطوعة جميلة خلاقة، وأن المديرين فى المشروعات يتعين عليهم تكوين مثل هذه الفرق التى يتناغم عملها معا. وفى هذا يبرز دور الارتجال الخلاق الذى يوضح أن الإبداع الحماز عملية يمكن ملاحظتها وتحليلها وفهمها وتعليمها وإدارتها.

والمؤلف مدير أكاديمى لبرنامج الإبداع الإدارى فى جامعة ستانفورد، ومؤسس عدة شركات فى مجال التكنولوجيا الحيوية والأفلام ووسائل الإعلام المتعددة. وعمل ١٤ عاما أستاذًا فى كلية الإدارة فى هارفارد، وهو محاضر ومستشار لعدد من الشركات، وعضو فى «شبكة الأعمال العالمية»، ومستشار «للمنتدى الاقتصادى العالمى».